

壹、研究背景

從中央、地方到學校各層級課程政策之推動，其間無論是中小學課程實施、課程政策治理、乃至於教師專業能力的精進，皆有賴課程與教學推動的組織。根據國立教育研究院 2009 年度「中央-縣市-學校三層級課程與教學輔導網絡專案」分析相關文件及實地訪視十縣市，對於探討縣市層級之課程與教學推動機制，有數項發現：縣市整體課程與教學的組織以學管科、督學室為主，而實際執行者來自於科長、督學、課程督學或是教育研究單位的組長等，但是都非單獨運作，顯然，以團隊或群組等協同方式展開。縣市國民教育輔導團，並非縣市課程與教學推動的唯一機制，尚有中心學校，及區域中心聯盟學校等衛星式的搭配，運作呈現縣市國民教育輔導團偏重「領域」、中心學校偏重「議題」，另有區域中心聯盟學校，可協助「學校」實際運作；縣市國民教育輔導團的活動型式有：辦理分區研習、主動或安排到校服務、培訓種子教師或領航教師等以擴大服務範疇；服務對象以「教師」為主，促其在課程與教學上的發展與品質提升。

我國正式有課程與教學輔導組織運作，始於 1958 年成立的「台灣省國民教育巡迴輔導團」，隨後於 1964 年各縣市教育局也設立了「縣市國民教育輔導團」，對於國民教育的推展有相當大的貢獻。但在 1998 年起精省後，省輔導團走入歷史，縣市國民教育輔導團則缺乏資源而運作困難，在課程與教學輔導網絡出現「失落環節」後，導致中央課程政策與教室內課程落實之間有嚴重的落差。

國民教育輔導團之組織通常以現有課程領域為主，議題雖有部分縣市設置，但其組織龐大，不易運作更非中央補助經費所能負荷，而領域之正副召集人多以校長擔任，來自專業考量、行政考量或學校特色考量，傳承亦是問題，部分縣市安排見習者為副召集較能順利銜接，也藉此機制加強校長的領域專長，然而，縣市國民教育輔導團由於未法制和組織化，常導致招募團員困難，又因為誘因不大，且好的教學者通常亦是學校課程與教學的重要關鍵人物，校長不易割愛。另一方面若團務行政過多，專業較少，也難吸引教師。目前許多專任團員，有過多的時間花在行政工作，許多的行政工作常來自中央與地方臨時的政策，既多且雜，缺乏整合。由於中央-地方輔導團組織化未成熟，團務的發展與核心任務也不明朗。目前許多團務也以過去之傳統團務為主，對於課程與教學的推動與落實上有落差。

而在探討縣市國民教育輔導團組織化的同時，對於離島縣市，全縣人數數百位教師，也有與本島縣市相同規模的國民教育輔導團，再者，未來我國二十五縣市即將有所

變動，臺北縣升格新北市，台中市、台中縣合併為台中市，臺南市、臺南縣合併為臺南市，高雄市、高雄縣合併為高雄市，與臺北市並列成為五都，以上這些縣市的課程與教學推動組織，目前以及未來如何轉型，顯然直接關係到課程與教學政策的轉承，以及在學校層級的落實度。本研究基於此，銜接前一階段之研究，選擇離島與五都縣市之課程與教學推動機制為探討範疇，其研究目的與待答問題如下：

一、研究目的

- (一) 探討我國縣市層級課程與教學推動組織的整體定位、及其與中央、學校的關係。
- (二) 分析離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工及任務。
- (三) 釐析離島、五都縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應。
- (四) 架構我國縣市層級課程與教學推動組織之功能組件(元素)，提供相關政策研議參考。

二、研究問題

- (一) 我國縣市層級課程與教學輔導或推動組織的整體定位，及其與中央及學校的關係為何？
- (二) 離島、五都之縣市層級課程與教學輔導或推動專業人員，在以行政專業為主的縣市組織下之分工及任務如何？
- (三) 離島、五都之縣市層級課程與教學輔導或推動組織之形成、運作可能會遭逢的主要問題及因應之情形為何？
- (四) 縣市層級課程與教學輔導或推動組織之功能組件(元素)之內容為何？

貳、文獻探討

以下將從課程管理的角度，探討課程與教學推動網絡其背後的理論意涵；其次針對縣市層級中小學課程與教學推動組織進行分析與說明；最後，檢視過去相關研究，將縣市課程與教學推動的困境做出歸納。茲分述如下：

一、課程管理

(一)課程管理的概念

所謂課程管理 (curriculum management)，從字面意義而言，即為對課程進行管理。課程必須有一定的規劃、安排、運作、評鑑，讓教育目標、經費、人力，乃至教學內容、教科書、學習成效，都有一定的依據。而由誰來決定便須視課程權力的分配，當政府與教育權責機關握有課程決定權，不可免的便會形成課程管理或課程行政 (curriculum administration)。

至於對「課程管理」一詞的定義，學者分別有不同的見解。Preedy (1989) 認為課程管理是協商與組織課程計畫，整合課程內在與外在需求，處理學校的改革相關議題，以及各個群體與利益相關人士協商課程的過程。張佳琳 (2004) 認為課程管理是課程當事者基於課程發展之需求，對於課程目標、內容、組織、實施、評鑑、改革等過程建立管理機制並協調安置其相關要素，藉以凝聚方向、實現理想的歷程。

高新建 (2000) 則從政府治理 (governance) 的角度，指出課程管理是政府對於學校課程所採取的管理措施，政府的領導者或教育權責機關制定一系列的課程相關政策，並且運用各種課程管理策略形成課程管理機制，以推行和綜理期課程相關政策，意圖影響並治理學校的課程實務，實現政府對學校課程的抱負與企圖，以提升學校和教師實施政府所訂頒之正式、意圖的課程的程度。

事實上，我國今日所強調「由下而上」、「草根性」的發展模式，讓教室內所發生的課程活動已不僅只於傳遞官方課程內容，教師角色也由原來的官方課程執行者轉變為「課程的設計者」(陳伯璋，1999)。但這無損於課程管理的意義與重要性，而是從政府部門的行政取向治理，擴及到更多涉入課程的當事者，共同作為課程管理的主體，以實現課程理想。

(二)課程管理的策略

雖校長、教師在內的各個課程當事者皆參與其間，但政府在課程管理當中至今仍扮

演相當重要的角色，較高層級的課程決定者仍掌握較多資源，能夠透過種種的行政措施，讓基層教育人員採納並執行正式、官方課程。以美國為例，Porter, Smithson 與 Osthoff（1994）指出政府機構預先規劃其欲獲得的教學實務作法，便透過各式政策工具，包括獎懲制度、法規權威等，監督這些教學實務的落實。美國聯邦政府在管理課程事務時，較常採行的管理策略包括六種類型（高新建，1999）：

1. 制度的變更或建立：調整各個職務之間、現有各個單位之間，或是現有單位與新設立單位之間的權責。
2. 服務的提供：政府官員逕行提供教育方面的服務，包括技術上的協助以及提供特定領域或科目的諮詢服務。
3. 法律命令的發佈：管理個人或組織活動的規則，包括：指定符合法律規定的行為、設定強制執行的標準、發給執照和許可證等。
4. 經費的補助：政府有條件或無條件的將經費轉移給個人或其他組織，以協助或誘使接受補助者，能提供政府所預期的產品或服務。
5. 知識和訊息的發現和散佈：教育部門協助、支持或是自行從事研究和發展工作，蒐集統計資料，並將其發現和結果提供給教育實務工作者、教育政策制定者和社會大眾。
6. 忠告善導：透過政府高階層官員的領袖聲望與魅力，以出版品、演講或其他類型活動，提出或發展教育的理想與遠景展望。

這些策略也常見於我國政府對課程政策的管理之中（許育健，2004）。以經費補助為例，教育部為使政策能迅速推動，訂定相當多種補助要點，範圍分佈於各個課程領域，諸如：《教育部補助辦理精進教學要點》、《教育部補助辦理高級中學第二外語教育實施要點》、《教育部補助社會藝術教育及本國語文教育活動實施要點》、《教育部補助辦理校園安全及防災教育宣導活動實施要點》等；為確保充分落實，這些補助要點亦多附有成效考核條文及機制。政府透過這些策略介入課程運作，讓國家的課程意圖能夠轉化為教室內課程實務的運作，提升學生學習到正式課程的機會。

（三）地方層級的課程管理

從課程管理的層級來看，可分為國家、地方與學校等三個層級。位於最上層的國家層級課程管理在於實現國家課程政策之理想與目的，通常是透過法令的制定，形成全國一致性的規範，例如教育部負責課程綱要的訂定。最接近實務的學校層級負責執行中央

及地方所定規範，隨著教育的鬆綁，學校亦已有較大的課程決定權。至於地方層級則扮演承上啓下的角色，一方面承接國家課程政策，負責執行中央所定課程綱要，另一方面依地方政府權責訂定課程實施的方案或辦法，協助學校發展課程計畫，並彰顯地方課程特色。

至於三個層級的課程決定權力在課程改革後產生變化，應是中央縮減，地方、學校擴增，只是過去對於課程管理的研究大多集中於學校層級與教師個人（李文富，2009），地方政府層級的相關論述相對較少。事實上，教育部在推行九年一貫課程時便明確指出：「預期本課程綱要能夠充分發揮其預期的理想，其所需要的情境，是一個由政府各個教育權責層級共同分工、分別擔負課程決定責任的課程行政體制」（教育部，2000）。

換言之，九年一貫課程政策強調教育鬆綁、權力下放，但各個層級的教育行政系統仍擔負著一定的責任，而非完全放任學校自由運作其課程。Fullan（1994）便從美國的教育改革經驗指出，單以「由上而下」與「由下而上」的推動策略都常以失敗收場。前者是傳統最常使用的做法，但常導致基層「上有政策，下有對策」，甚至出現反教育理念或改革初衷的行為，如過度重視標準化測驗；後者則是「學校本位管理」的核心理念，但當學校經營管理方式產生變化後，教師教學行為與學生學習成效卻無甚改變。要讓教育改革成功，勢必要讓兩種方向的政策做結合。掌握上層資源與下層潛能的策略才有可能達到連貫性的完整制度。

這也帶給政府在課程管理方面一個啓示，即改革是跨層級的，且必須顧及每個層級內與層級間的合作與互動，忽略任何一個層級通常會導致改革失敗。過去台灣在推行課程改革時便忽略了地方層級在課程轉化的重要性，如李坤崇等人（2003）指出在推動新課程規劃與實施時，並未充分取得地方的信賴與支持；地方推動更未提供適當的支援與輔導，導致中央、地方與學校未能密切相扣以推動課程革新。因此，地方層級作為承上啓下的角色，一方面掌握部分權力與資源的運用，引導學校方向，一方面接受更多自主發展的空間，被期待激發出超越政策本身預見效果的潛力，實為課程政策成敗的關鍵環節。

二、縣市中小學課程與教學推動組織分析

我國地方層級課程與教學的推動，以國民教育輔導團為主要運作單位。民國 46 年，台灣省教育廳為提升國民教育素質，有意創設台灣省國民教育巡迴輔導團；民國 47 年奉准辦理，並核定「台灣省教育廳國民教育巡迴輔導團組織要點」，同年五月正式成立

「台灣省教育廳國民教育輔導團」。期間曾於民國 62 年因行政院精簡組織機構，將台灣省國民教育輔導團撤銷，於民 72 年又恢復設置。至民國 87 年台灣省精省後，「台灣省教育廳國民教育輔導團」再度走入歷史。至於各縣市的國民教育輔導團，則是民國 53 年省政府教育廳於「台灣省國民教育輔導團工作計畫」中規定：「各縣市政府為加強國校一般教學的改進工作，得組織各縣市國民教育輔導團，並詳訂府黨計畫，切實執行。」至民國 56 年台灣省各縣市國民輔導團已陸續成立，而臺北市、高雄市輔導團則分別於 62、68 年各自成立。

由於省輔導團停止運作，中央—地方課程與教學輔導與推動體制乃隨之瓦解，少了地方層級的中介，影響到課程政策落實於學校層級的程度。有感於九年一貫推動任務的艱鉅，輔導團的功能再度受到重視，現今縣市輔導團的運作是藉由教育部《精進教學計畫》挹注龐大的經費補助與支持，由各縣市邀集所屬兼具課程設計與教學輔導專長優秀教師，成立各學習領域課程輔導團，扮演課程與教學專業經營團隊的角色，發揮其在縣市層級課程與教學的規劃、推動、領導、輔導與研究的專業功能，成為教師專業的支持系統（張素貞，2009）。

以下從組織編制以及組織功能與運作兩方面探討國教輔導團的現況：

（一）組織編制

目前各縣市國民教育輔導團的組織編組，大致包含以下六類人員：

1. 教育局（處）長、副局（處）長

教育局處長為縣市層級課程推動的最高領導者、決策者，且大部分縣市的輔導團是由局處長兼任輔導團團長，其主要工作是協調整合課程與教學推動的相關資源；副局處長則擔任輔佐的工作。

2. 督學

包含課程督學行政督學與兩類。行政督學為正式編制人員，在法規職權上擁有對學校的行政視導權。課程督學則為各縣市教育局處引進具有課程專業領導能力的教育人員，目前大多是由候用校長兼任，為非編制人員。在課程與教學推動過程中，主要由課程督學負責輔導團的團務運作與課程推動業務。

3. 業務科科長

主要是學務管理科科長或國民教育科科長，部分縣市將其列為副團長或執行秘書，由於業務科是課程政策的主要承辦單位相關業務，在縣市輔導團裡可能行政業務支援的

角色，也可能是作為傳達決策者課程領導意圖的角色。

4.各領域召集人

主要以九年一貫七大領域為架構，配合課程新興議題，各領域皆設一召集人，由現職國中小校長擔任，負責課程與教學之推動，如召開定期會議、擬訂輔導計畫等。至於召集人人數則視各縣市對領域與議題分組的調整而有所不同。

5.輔導員

透過輔導團的遴選機制，由具有優良教學能力的國中小教師兼任，執行縣市輔導團輔導計畫的工作任務，並提供縣市教師課程與教學的相關諮詢。

6.其他相關人員

由於各縣市的組織編制不盡相同，部分縣市尚包括顧問、諮詢委員（來自於大專院校的教育專家學者）、幹事（編制內的教育行政人員）等職務。

（二）組織功能與運作

根據教育部訂定之《直轄市及縣（市）國民教育輔導團組織及運作參考原則》，縣市國民教育輔導團的運作方式大致如下：

- 1.開學前召開團務會議，訂定工作計畫。
- 2.進行課程與教學之輔導，其輔導方式包括：
 - （1）團體輔導：專題演講、分區研討、教學演示、成長團體、通訊輔導、參觀活動、實作研習及教學研究心得分享等。
 - （2）個別輔導：教學輔導、教學診斷與演示、諮詢輔導及問題座談等。
 - （3）專案研究：輔導員除本身進行教育相關研究外，並輔導學校進行教學研究。
- 3.定期到校服務，傳達課程政策，並向上層反映學校推行課程政策之困難。
- 4.協助教育局（處）辦理各項課程發展與精進教學之相關事宜。
- 5.推展學習型組織之概念，以引導教師進行省思。
- 6.定期辦理教學心得發表及相關教學研討會議，出版教師優良研究作品專輯。
- 7.發掘學校在教學方面有優良表現的教師，推廣其優良教學方法或事蹟。
- 8.建置教學資源網站，進行課程設計及教材教法研究。
- 9.每學年度結束時，各領域議題之輔導小組提出工作成果報告

由上述視之，國教輔導團的組織功能並不止於傳統的教學輔導，協助教師提升教學技巧而已，還包含了課程管理的概念在其中，面對中央與縣市層級課程政策，輔導團須

將其理念與技術傳達至學校層級，使課程改革得以進一步落實於教室教學實務上；另一方面，輔導團也有責任傳達基層教師的聲音，讓課程領導者瞭解學校層級的需求與困難，並回頭檢視、修正原有課程政策窒礙難行之處，故縣市輔導團實扮演相當重要的中介者角色。

三、縣市中小學課程與教學推動之困境

近年國民教育輔導團的功能逐漸被重視，有關縣市層級國教輔導團組織運作之相關研究也較過去增加，綜觀國內研究大多是以單一縣市為研究範圍，如臺北市（蔡孟宏，2004）、臺北縣（黃冠鳳，2007；謝金城，2004）、高雄市（李昭瑢，2007；黃金池，2004）、澎湖縣（王國賓，2008）、花蓮縣（朱榮芳，2007；涂郁敏，2006）、連江縣（陳其俊，2008）、高雄縣（黃馨瑤，2007）、彰化縣（吳春梅，2007）等；亦有部分研究以區域縣市（李文富，2009；蕭素芳，2007）或全國（賴榮飛，2006）為範圍。以上研究的研究範圍不一，研究主題也不盡相同，但各地基層教師對於輔導團的態度與看法也可看出端倪，對於輔導團應如何進行調整，皆有一定的參考價值。

從以上國教輔導團組織之相關研究所提供的結論，可大致歸納為以下幾點：

（一）人員編制方面

蔡孟宏（2004）、丁增銓（2006）皆指出人員「編制」可說是國教輔導團的首要問題，亦為教育相關人員所關注的焦點。從各縣市的國教輔導團組織編制中，負責推動的主要人員大多是教師兼任或借調者，如課程督學由候用校長兼任、國中小各領域召集人由校長兼任、輔導員由學校教師兼任等。由於負責推動者均屬額外兼職，在編制上並無專職人員，容易造成組織的不穩定性，人員異動頻繁，如課程督學常會隨著每年校長遴選上任而出缺；且兼職人員一方面要忙於教學本職，還要積極參與輔導工作的推動，十分辛苦。

（二）組織定位方面

目前輔導團屬於臨時性的專案組織，只有縣市層級的組織相關法令而無中央的法令支援，其法定地位並不明確，輔導團被定位為縣市課程與教學推動的協助單位，而非主導單位；在未法制化的情況下，人員編制、經費來源、位階沒有明確規範，讓輔導團隨著該縣市資源多寡而受到不同的重視與發展，影響到輔導團功能的發揮與正常運作。在諸多調查研究當中，大部分教育人士對於輔導團法制化多表贊同（張素貞、王文科、彭富源，2006），謝金城（2005）也建議將輔導團現階段的任務編組，朝常設的法定組織發

展，如能將輔導團獨立編組為教育局的課或室，並編列數位專職人員或借調教師專任推動團務，對於輔導團專業地位的提升將有莫大的助益。

（三）成員招募方面

輔導團組織成員除教育處（局）長、行政督學、學管科長等人員，配合組織架構成爲輔導團的當然成員，其他包括課程督學、輔導員、幹事等，皆須透過招募而來，但要找到遴選到兼具課程、教學、行政與資訊能力的適當人選並不容易。但由於輔導團的業務繁重，而教師仍須顧及本校的教學事務，因此教師成爲輔導員的意願普遍不高；其次，由於受到學習領域召集人青睞的教師，大都是在教學表現優秀的教師，造成教師擔任輔導員並不受到學校主管的支持。因此，仍須透過加強誘因與配套措施，增加教師參與輔導團的意願，並讓學校願意釋出優良師資。

（四）運作經費方面

目前各縣市國教輔導團的經費來源主要爲依據「教育部補助辦理精進課堂教學能力要點」的補助款，其次則爲縣市政府依照實際需要編列預算以支應輔導團運作。在財政狀況較好的縣市，如臺北市、高雄市兩直轄市，輔導團的經費來源較無問題。如高雄市輔導團除了有中央與教育局的補助，高雄市政府公教人力發展局也支應了許多研習場次所需的經費（游秋樺，2007）。然而在財政狀況困窘的縣市，經費短絀往往對輔導團的運作造成困擾。以花蓮縣輔導團爲例，涂郁敏（2006）認爲輔導團的經費運用，受到縣府財政拮据、經費預算不足及專款專用的核銷方式影響；朱榮芳（2007）則指出由於參加會議或研習須有一定公里數以上才能報支差旅費，且教師每周雖酌減3節課，但仍有部分學校不願配合。故相關研究皆認爲政府須編列預算以維持輔導團運作，且進一步以經費建立獎勵制度，鼓勵績優輔導與創新研究人員。

（五）功能發揮方面

國教輔導團的輔導方式包括全面輔導、分區輔導、訪視輔導、追蹤輔導、實地輔導、教學輔導、網路輔導等方式（劉仲成，2007），其運作方式已較過去多元化，教師也能夠透過多種管道獲取所需要的專業知能。但也有研究指出教師並未明顯感受到輔導團的功能，如：游秋樺（2007）指出高雄市國中教師對於該市輔導團的服務知覺與運用情形皆僅屬中低程度。其他如研發教材未符需求、無追蹤輔導（劉清揚，2006）、網站使用率不高（涂郁敏，2006）等缺點，顯示輔導團在功能發揮上還有改進的空間。

參、研究方法

本研究主要使用實地參訪縣市、座談、深度訪談、問卷調查及文件分析方式蒐集資料，茲分述如下：

一、實地參訪

本年度選取澎湖、金門、連江縣三離島縣市、新三都：台中市（台中縣）、臺南市（臺南縣）、高雄市（高雄縣），以及臺北市、新北市，總計為 8 單位為實地參訪縣市。

二、座談

辦理座談之縣市以三離島縣市為主。

（一）依據研究目探討以下二項主題

1. 縣市層級課程與教學推動現況及問題
2. 未來縣市層級課程與教學推動組織及運作

（二）參加對象

邀請縣市相關人員代表 6-8 人，對象為：課程與教學推動相關科(課)主管、行政督學、課程督學；國教輔導團國中小校長代表；國教輔導團團員代表。

（三）實施程序

參訪時間 2 小時 30 分鐘，實施程序及時間規劃如表 3-1。

表 3-1 實地參訪程序

時間	活動	說明
13:30~13:40 【10 分】	前置會議	研究計畫說明 確認當日實施程序
13:20~13:40 【20 分】	教育局簡報	由離島縣教育局進行 20 分鐘縣市層級課程與教學推動組織現況、運作與未來發展之簡報說明。 【就所提供的訪談重點呈現】
13:50~14:40 【50 分】	座談 1	◎縣市層級課程與教學推動現況及問題 參加人員：教育局學管課長、課程督學（現任）、國民教

		育輔導團國中小校長代表各 1 位、輔導團員代表 1 位等 5 位
14:50~16:00 【70 分】	座談 2	◎未來縣市層級課程與教學推動組織及運作之建議 參加人員：【A】國民教育輔導團召集校長 1 位、教育行政人員代表 1 位、【B】課程督學 1 位（曾任）、教師團體成員 1 位、【C】資深輔導團員代表 2 位（國中小各一）計 6 位。

資料來源：研究者自行整理

表 3-2 金門縣參與座談人員

姓名	服務單位及職稱
李再杭	金門縣政府教育局局長
謝惠婷	金門縣政府教育局學務管理課課長
黃明森	金門縣政府教育局課程督學
宋文章	金門縣立烈嶼國民中學校長
陳為信	金門縣金湖鎮開瑄國小主任
鄭綺雯	金門縣金寧鄉古寧國小組長
宋文法	金門縣立金城國民中學老師

表 3-3 澎湖縣參與座談人員

姓名	職稱
胡中鎧	澎湖縣政府教育局局長
黃光孝	澎湖縣政府教育局課程督學
林妍伶	澎湖縣政府教育局國民教育課
陳志瑋	澎湖縣政府教育局
薛德永	澎湖縣文光國民小學校長
洪媛慧	澎湖縣立望安國民中學校長
葉天文	澎湖縣立文光國民中學主任

林有忠	澎湖縣立馬公國民中學教師
謝國村	澎湖縣雙湖國民小學校長
呂文雄	澎湖縣東衛國民小學主任

表 3-4 連江縣參與座談人員

姓名	職稱
吳建忠	連江縣政府國中東引國中校長（前課程督學）
陳功德	連江縣政府教育局課程督學

（四）座談題綱

1. 貴縣之縣市層級的課程與教學推動組織，除國民教育輔導團外，還有哪些組織（如：委員會或中心等）其功能為何？彼此的關係如何？
2. 貴縣國民教育輔導團與中央、所轄縣市的學校之間現存的關係為何？對於縣市本位的課程與教學主張，國民教育輔導團在其中扮演的角色為何？對於中央的課程與教學政策到縣市，國民教育輔導團扮演的角色又是如何？
3. 請就貴縣國民教育輔導團現行組織之特色加以分析（可就有哪些重要的組件及發揮的功能加以說明）。
4. 整體而言，就目前貴縣國民教育輔導團組織、定位、功能及運作的適切性有何看法？未來，對於其組織、定位及功能有何不同於現在的想法，請分析之？
5. 承上題，貴縣國民教育輔導團組織之未來定位及發展，需要透過哪些程序或配套加以實踐？才得以發揮功能？
6. 國民教育輔導團存在與不存在對貴縣而言，有何影響？以貴縣地屬離島且人力不足的條件下，倘若不設置國民教育輔導團，對中小學課程與教學的推動，有何構想或替代方案？

三、文件分析

涵蓋縣市層級課程與教學輔導組織與定位文件；本專案歷年專案報告；近五年之縣市國民教育輔導團計畫、相關研究及成果、2009 學年度團員組成和變動等文件。

四、深度訪談

(一) 參與訪談對象

由教育部國教司二科推薦，進一步邀請經同意後，參與本研究深度訪談者詳如表 3-5：

表 3-5 參與訪談之對象

姓名		服務單位及職稱
臺北市	謝麗華	臺北市教育局國小教育科科长
	羅美娥	臺北市立西松高級中學校長
	周燕珊	臺北市教育局督學室專員
新北市	王瑞邦	教育研究發展科科长兼臺北縣國民教育輔導團總幹事
	柯明忠	臺北縣教育研究發展中心副組長
	林瑜一	臺北縣教育研究發展中心副組長
臺中市	黃志龍	臺中市立春安國民小學校長
	賴宜芳	臺中市國民教育輔導團幹事
臺中縣	陳瓊娜	臺中縣立神圳國中校長
	洪瑞佑	臺中縣教育處學務管理科調府人員
臺南市	王立杰	臺南市教育處副處長
	顏妙如	臺南市教育處學務管理科科长
	李添旺	臺南市立進學國民小學校長
臺南縣	陳宜君	臺南縣教育處教學發展科科长
	王衣薰	臺南縣立安定國民中學總務主任
	楊淑敏	臺南縣立大竹國民小學校長
高雄市	蔡清華	高雄市教育局局長
	張坤錄	高雄市教育局主任督學
	林文展	高雄市立楠梓國民中學校長
高雄縣	李黛華	高雄縣教育處處長
	林啓文	高雄縣教育處課程督學

資料來源：研究者自行整理

(二) 訪談題綱

- 1.貴縣(市)政府教育局中小學課程與教學推動之相關組織為何?
- 2.貴縣(市)國民教育輔導團之組織隸屬與運作情形為何?於縣(市)推動中小學課程教學所扮演的角色與任務為何?
- 3.貴縣(市)對於中央的課程與教學政策承轉到縣(市)、學校之機制如何?
- 4.未來縣(市)國民教育輔導團正邁向法制化,其功能如定位為縣市推動中小課程與教學之主要組織,您認為此組織應該有哪些功能組件(元素)?
- 5.未來縣市合併,國民教育輔導團將如何整併?有何具體構想或行動?規劃期程如何?(合併縣市-新三都)
- 6.以直轄市之縣市層級課程與教學推動的運作經驗,對於未來新三都的課程與教學推動組織及運作有何建議?(臺北市、新北市)

五、問卷調查

用於瞭解縣市對於國教輔導團運作及未來發展之相關意見,設計「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」,以進行11個縣市之調查表調查。調查方式係以電話訪問或電子郵件方式為之。調查表之目的在於瞭解縣市國民教育輔導團組織之整體概況,調查表詳如附件一。

表 3-6 各縣市調查表填寫或電話回答者一覽表

姓名		服務單位及職稱
臺北市	周燕珊	輔導團專員
臺北縣	梁婉瑜	臺北縣教育研究發展中心組員
臺中市	許金城	課程督學
臺中縣	陳瓊娜	課程督學
臺南市	楊秀枝	課程督學
臺南縣	黃文信	課程督學
高雄市	王彥岳	課程督學
高雄縣	林啓文	課程督學
澎湖縣	楊石明	課程督學

金門縣	陳為信	課程督學
連江縣	陳功德	課程督學

資料來源：研究者自行整理

肆、結果與討論

本部分將根據文件蒐集、「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」研究工具、以及各縣市訪談所得之資料進行分析，其結果按照研究目的與待答問題，包括「我國縣市層級課程與教學推動組織的整體定位、及其與中央、學校的關係」、「離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工及任務」、「離島、五都縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應」，依序探討如下：

一、縣市層級課程與教學推動組織整體定位

國民教育輔導團的運作受到縣市的資源、規模、教育政策、決策者理念、教育專業受重視程度等因素影響，且因組織隸屬的差異而呈現出不同的運作樣態，因此，國民教育輔導團在各縣市也各有其運作情況。以下先說明縣市層級課程與教學推動之相關組織及其規模、編制、經費來源等，其次再就其組織整體定位做一敘述。

(一) 縣市層級課程與教學推動之相關組織

目前縣市層級課程與教學推動的相關組織，大致上是以縣市教育處處的「業務科」與「國民教育輔導團」為主。

「業務科」

基本上大部分縣市承辦課程教學行政業務的業務科為「學務管理科」(簡稱學管科)，如臺中市、臺中縣、臺南市、高雄縣。原兩直轄市臺北市、高雄市將負責小學與中學業務的組織分開設置，公文的承辦單位則視該課程政策的主要對象。另近年來有部分教育局處另設置單位，專門負責課程教學管理與推動、教師專業成長的業務，如臺北縣為「教育研究發展科」，臺南縣為「教學發展科」。

「國民教育輔導團」

1. 隸屬單位

11 個縣市的現況多為教育局(處)的 2 級單位，大致可分為兩大類：一為隸屬於督學室，大部分縣市屬之，如臺北市、臺中市、臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣。另一為直接隸屬於教育局(處)的業務科底下，兩者統合為一，此類又可分為兩種，一種為隸屬於學管科或國教科之下，如澎湖縣、連江縣，另一種則隸屬於專司課程教學推動業務的科室底下，如臺北縣、臺南縣。

簡言之，縣市層級課程與教學的推動組織，皆可區分為「行政」與「專業」兩部分，行政事務由教育局處的業務主管科室負責，專業部份由國民教育輔導團推動，而國民教

育輔導團的隸屬有屬於「督學室」者，亦有直接屬於「主管業務科室」者；此外，其中離島縣市業務科並不直接參與課程與教學推動，整體詳如表 4-1。

表 4-1 縣市課程與教學推動組織一覽表

改制後直轄市	原縣市	業務單位（行政）	國教輔導團（專業）	
			隸屬	團數
臺北市	--	高中及國中教育科、國小教育科	督學室	26
新北市	臺北縣	教育研究發展科	教育研究發展中心	27
臺中市	臺中市	學管科	督學室	22
	臺中縣	學管科	督學室	20
臺南市	臺南市	學管科	督學室	22
	臺南縣	教學發展科	教學發展科	20
高雄市	高雄市	二科（負責國中）、三科（負責國小）	督學室	25
	高雄縣	學管科	督學室	23
澎湖縣	--	國教科	國教科	24
金門縣	--	學管科	督學室	19
連江縣	--	學管科	學管科	20

資料來源：研究者自行整理

2.規模編制

本研究調查時將國民教育輔導團分為學習領域團、議題團及其他特色團，主要為詢問 11 個縣市各種輔導團的團數及各團人數等，以分析國教輔導團的設立規模與人數。因連江縣在填答時未填答此部分，且輔導團網頁未有明確的統計。因此，這部分未放入連江縣做為討論。

在學習領域團部分，所調查縣市的輔導團團數在七至二十之間，人數平均為二十多位，其中高雄縣與連江縣市在各領域中，將國中及國小合成一團。在學習領域裡，特別的是臺北縣將鄉土語言分成三團、臺南市將鄉土語言分成二團，其餘七個縣市則為一團。

在議題團部分，調查縣市的議題團團數為三至八團。在內容部分，「資訊教育團」

除澎湖縣未設置，其餘縣市皆有此團；「性別教育團」與「人權教育團」為所有縣市均有的議題團；設置有「性別教育團」的縣市包括臺北市、臺北縣、臺中縣、臺南市、澎湖縣五縣市；設置有「家庭教育團」者為臺南縣；「海洋教育團」為臺中市與臺中縣均有設置。在特色團部分，臺南市設置「國際教育輔導團」、金門縣設置「特殊教育團」。

3.經費來源

為瞭解各縣市在推動課程與教學歷程主要的經費來源，本研究調查時分為四個選項，選項為：1.中央補助；2.縣市政府預算；3.學校自編經費；4.其他。在調查的縣市裡，有八個縣市的經費來源為中央補助與縣市政府預算。其他縣市部分，臺北市經費來源為縣市政府預算；高雄縣、連江縣經費來源則為中央補助。其調查內容如表 4-2 所示。

表 4-2 輔導團經費來源表

縣市別	經費來源
臺北市	市政府預算
臺北縣	中央補助、縣市政府預算
臺中市	中央補助、縣市政府預算
臺中縣	中央補助、縣市政府預算
臺南市	中央補助、縣市政府預算
臺南縣	中央補助、縣市政府預算
高雄市	中央補助、市政府預算
高雄縣	中央補助
澎湖縣	中央補助、縣市政府預算
金門縣	中央補助、縣市政府預算
連江縣	中央補助

資料來源：研究者自行整理

(二) 國民教育輔導團之組織定位

在輔導團屬性定位方面，「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此題項有四個選項，選項為：1.較偏重行政事務 2.較偏重研究 3.兼具行政與研究 4.其他。在調查的研究對象裡，有六縣市的輔導團屬性定位是「兼具行政與研究」。其餘縣市中，臺中市、臺南縣、高雄縣三縣市的輔導團屬性定位是「偏重研究」；臺北市輔導團屬性定位「兼具教學與研究」；金門縣輔導團屬性定位「偏重行政」。

由表 4-3 可知，有半數以上縣市輔導團之定位為兼具行政與研究。可見，目前 11 個縣市的國教輔導團除研究外，尚須負擔行政工作；偏重研究的縣市有 3 個，偏重行政

的縣市有 1 個。就縣市層級推動課程與教學的組織之任務而言，應以促進課程發展與提升教學品質為目標，因此「研究」之屬性便相當必要；但其在「推動」任務的同時，無可避免地需負責部分行政的工作，因此若國教輔導團在屬性上能以研究及教學輔導為主，行政事務為輔，應更能凸顯與符應其設置之目的。

表 4-3 輔導團隸屬定位表

縣市別	隸屬單位	屬性定位傾向
臺北市	督學室	兼具教學與研究
臺北縣	教育研究發展科	兼具行政與研究
臺中市	督學室	偏重研究
臺中縣	督學室	兼具行政與研究
臺南市	督學室	兼具行政與研究
臺南縣	教學發展科	偏重研究
高雄市	督學室	兼具行政與研究
高雄縣	督學室	偏重研究
澎湖縣	國教科	兼具行政與研究
金門縣	督學室	偏重行政
連江縣	學管科	兼具行政與研究

資料來源：研究者自行整理

二、縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校的關係

以下先就縣市內課程與教學推動組織之間的互動與運作關係進行討論，然後再藉由探討中央的課程與教學政策承轉到縣（市）、學校之機制，描繪出縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校層級之間的關係。茲分述如下。

（一）輔導團與地方行政科間的關係

「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此題項有四個選項，選項為：1.各自獨立發展，互不干涉；2.地方行政科（課）扮演推動及監督輔導團運作之角色；3.地方行政科（課）僅為協助性角色；4.輔導團與地方行政科（課）相輔相成。

在調查結果中，臺北縣、臺中市、澎湖縣三縣市皆認為地方行政科扮演推動及監督國民教育輔導團運作之角色。高雄市、高雄縣、連江縣三縣市認為國民教育輔導團與地方行政科相輔相成。其中臺南縣輔導團與地方行政科間的關係則包含上述兩項目。其他縣市部分，臺北市為彼此上下隸屬，同時運作；臺中縣為輔導團與地方行政科各自獨立發

展，但相輔相成，國民教育輔導團扮演協助角色。臺南市則由由督學室扮演推動國民教育輔導團運作之角色；金門縣則為各自獨立發展，互不干涉影響。各縣市調查內容，如表 4-4 所示。至於其彼此間的分工留待後文討論。

表 4-4 國民教育輔導團與地方行政科間的關係表

縣市別	國民教育輔導團與地方行政科關係
臺北市	上下隸屬，同時運作
臺北縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
臺中市	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
臺中縣	各自獨立發展，但相輔相成，輔導團扮演協助角色
臺南市	由督學室扮演推動輔導團運作之角色
臺南縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色 與地方行政科相輔相成
高雄市	與地方行政科相輔相成
高雄縣	與地方行政科相輔相成
澎湖縣	地方行政科(課)扮演推動及監督輔導團運作之角色
金門縣	各自獨立發展，互不干涉影響
連江縣	與地方行政科相輔相成

資料來源：研究者自行整理

(二) 中央課程與教學政策承轉到縣(市)、學校之機制

從課程管理的概念來看，其層級可分為國家、地方與學校等三個層級，然其間的承轉機制並非一成不變，亦非由上而下的單一直線關係。自九年一貫課程政策實施以來，強調教育鬆綁、權力下放，地方與學校課程決策權擴增；國民教育輔導團的停止運作與再受重視等因素，皆影響到教育政策的推動。在多年的摸索探究中，各層級似已找出依循的承轉機制，並從不同脈絡下發展出多條管道，從各縣市訪談結果歸納出幾個重要元素，分述如下：

1. 行政業務單位（教育部—教育局處—學校）公文承轉

主管機關依其行政權制定、執行與評鑑政策，為最典型的科層體制運作方式，亦為整體機制中占關鍵地位的元素。傳統在教育事務上，是從教育部、縣市教育局處到學校，由上而下地推動教育政策。雖近年來的教育行政制度，有走向「去集中化」(deconcentration) 的趨勢，包括分權給較低層級政府或分權給個別學校（謝文全等，

2008)，但上級政府仍能夠以職權內之行政命令、訪視評鑑、或計畫型補助款等「行政工具」，引導下級政府順應重要政策的走向。以課程與教學政策而言，中央將政策訊息傳達給縣市政府教育局處後，交由該政策的承辦業務科來負責統籌規劃縣市層級的推動與執行計畫，之後再推展到學校層級，讓校長或教務主任進行課程上的管理與領導：

業務承辦人接到中央政策公文，會自行解讀、詮釋政策內容要如何推動，之後會課督及輔導團，請其擬訂計劃或推動方向，再向上會副座或處長，做最後決議並看如此推行是否恰當。再形成正式的公文書轉給學校，主任做行政上的決定，最後轉給老師做課程設計或教學的決定。(個訪/02/02)

除了政令的傳達外，政府對於課程與教學政策的執行程度也相當重視，加以學校的自主性課程仍須維持教學的品質，因此，會透過計畫的審核與訪視來檢視課程政策是否有落實：

老師拿到教科書，有自己的課程計畫→主任做行政的決定，彙整安排學校的行事曆，整合學校資源做校內經營→一整套計畫送審查之後教育處備查，輔導團再檢核學校的課程計畫，依照計畫實施，有督學去學校檢核→教育部(學校有無按照計畫審查、備核，輔導團訪視)(個訪/02/02)

2.透過中央課程與教學輔導諮詢教師團隊轉達與輔導

教育部為協助國民教育階段課程與教學政策之推展，輔導地方縣市國民教育輔導團發揮功能，於2008年設立中央課程與教學輔導諮詢教師團隊(簡稱中央輔導團)，「落實課程及教學政策，以達成政策目標」便為其工作目標之一。其運作方式採部分時間方式至縣市輔導團服務，每學年協同各輔導群到六個至八個縣市，傳達課程政策，並適時反映縣市推行課程政策之困難，研提困難解決之策略，協助教育部辦理各項課程發展及精進教學之相關事宜。透過中央輔導團與縣市輔導團的直接接觸，課程政策的訊息得以由上而下地傳達到縣市層級，並且也能由下而上的反映實際執行問題。

若中央輔導團與縣市輔導團之間的關係愈密切，縣市輔導團員將更能夠掌握政策精神，「重點都在那個輔導團，所以輔導團我們的地方團跟中央團的那個互動頻率越密切，它那個傳達的那個百分比就越高，甚至步調會很相似。(個訪/04/01)」，縣市層級的課程與教學政策更新上也應更為迅速，因此行政首長大多鼓勵團員參與研習：

我們的輔導員有一部份跟中央團的關係，或者是本身就兼中央團，……他們彼此之間關係蠻密切，我們也都盡量鼓勵我們的輔導員到三峽，看看中央團在哪裡辦研習，我們也都讓他們去，希望讓他們對中央團、還有中央的一些政策能夠 follow、update。(個訪/05/01)

3.策略聯盟的分享機制

目前縣市策略聯盟分爲北、中、南三區，各分區參與縣市爲：

- (1) 北區：臺北市、臺北縣、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、基隆市、新竹市、花蓮縣、金門縣、連江縣等十縣市。
- (2) 中區：苗栗縣、臺中縣、臺中市、南投縣、彰化縣、雲林縣等六縣市。
- (3) 南區：高雄市、嘉義縣、臺南縣、高雄縣、屏東縣、臺東縣、澎湖縣、嘉義市、臺南市等九縣市。

在教育部訂定之《建構中央與地方教學輔導網絡實施方案》當中，便說明策略聯盟之功能爲藉由各分區每月定期會議，使各縣市政府教育局在課程推動及教學輔導等配套措施方面，以及教育部推動之政策或方案，進行縣市間相互討論與經驗交流。故其主要定位爲各縣市教育局之交流分享平臺，著重於教育政策與方案執行之宣導。策略聯盟會議除了各縣市政府教育局處的業務科長、課程督學、該次會議討論主題之相關業務承辦人員外，教育部也會視實際需要派員，「在每月聚會的時候，國教司的借調老師、或者是同仁甚至科長都會親自來，中央團的人以及指導教授也會來，至少可以讓我們了解到中央課程與教學的政策。(個訪/05/01)」因此，各縣市可以從彼此觀摩分享中獲得助益，提昇課程與教學政策運作的品質及效益。

4.學校課程發展委員會

依據教育部公布之《國民中小學九年一貫課程綱要》，其中規定各校應成立「課程發展委員會」(簡稱課發會)，下設「各學習領域課程小組」，於學期上課前完成學校總體課程之規劃、決定各年級各學習領域學習節數、審查自編教科用書、及設計教學主題與教學活動，並負責課程與教學評鑑。由課發會訂定的課程發展計畫，必須通過由縣市政府組成的審查小組通過後才得以實施，以確保教育品質：

要求學校必須要按照教育部的規定去組成課程發展委員會，然後要求各校去組課發會，再由老師去研定年度課程發展計畫，課程發展計畫經過學校的課發會去審查，通過審查、學校彙整之後，就報到教育局來，那教育局還是要有一個小組，能夠做整個學校課程計畫的審查，完成以後才是定案。(個訪/05/02)

各學習領域課程小組是由校內教師依照專長分成「語文」、「數學」、「社會」、「自然與科技」、「藝術與人文」、「健康與體育」、「綜合活動」七個課程小組，這些小組成員基本上即爲與縣市各領域輔導團接觸的主要人員，成爲學校接收中央與縣市課程與教學政策的窗口：「像鄉土語言，每一個老師應該都要去上過這一些相關的課程，尤其是我們會要求

學校該語文領域的召集人，他一定要去上相關研習課程。(個訪/04/03)」簡言之，學校的課程發展委員會一方面接受校長或教務主任的課程決定與領導，另一方面也與縣市國民教育輔導團接觸，將新的訊息帶回學校。

綜上所述，在課程與教學政策於中央、縣市與學校的承轉機制之中，屬於中央層級的組織有：教育部的業務司（處、室）與中央課程與教學諮詢教師團；屬於地方層級的組織有：教育局（處）的業務科與縣市國民教育輔導團；在學校層級，一般較視為一整體，但細分其中運作的組織則有：教務處與課程發展委員會。此機制在運作上又以「教育部業務司（處、室）—教育局（處）業務科—學校教務處」以及「中央課程與教學諮詢教師團—縣市國民教育輔導團—課程發展委員會」構成行政與教學專業兩大軸線，前者以行政命令、督學視導、學校評鑑或經費補助運作，後者以輔導訪視、輔導員與教師研習推展。縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校的關係可以圖 4-1 示之：

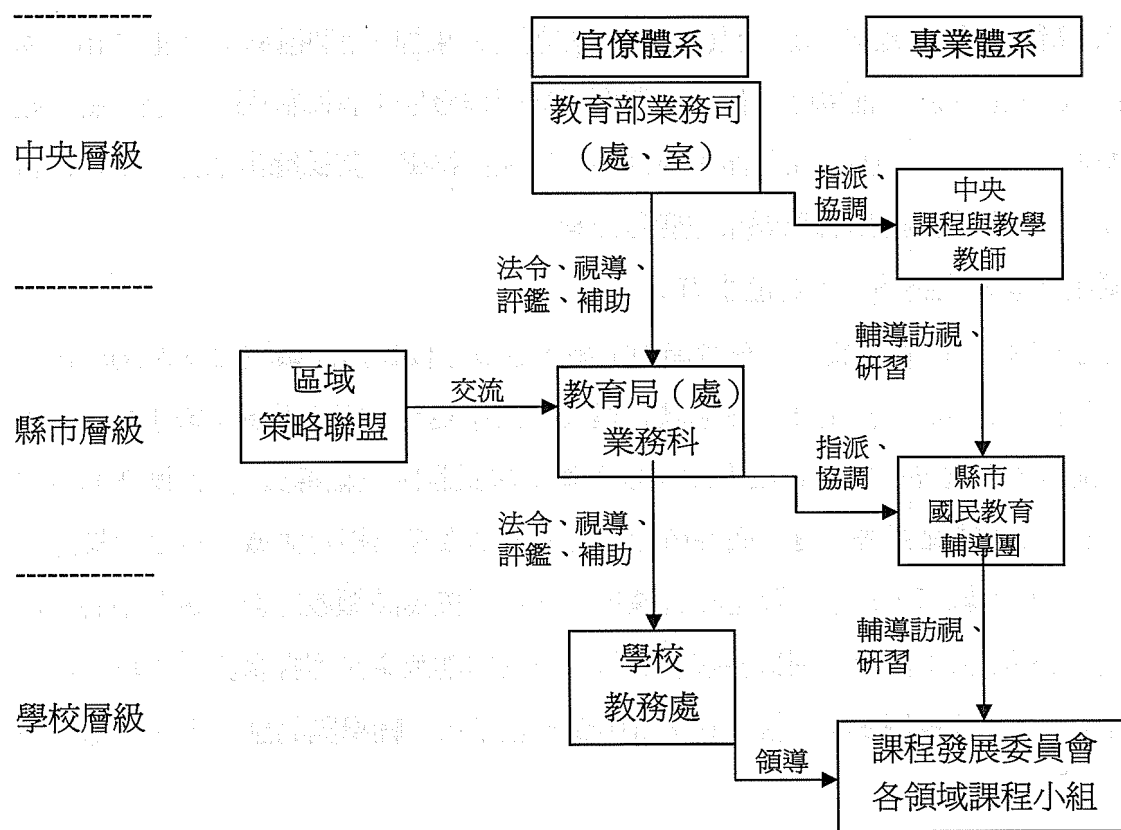


圖 4-1 中央、縣市與學校層級課程與教學推動組織關係圖

三、離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工及任務

在「行政—專業」的分工下，相較於業務科或由業務科所組成的課程推動小組為課程政策的承辦、主導與策劃單位，國民教育輔導團在各縣市主要扮演協助支援、推廣執行或研究發展的角色。以下分別就問卷調查所得資料，說明各縣市組織人員、法令規章、運作機制、資源、研究及辦公處所、成效檢核機制的現況，再以訪談資料說明輔導團的角色及整體運作機制的分工等相關的運作層面。

(一) 組織涵蓋人員

此部分想要瞭解國民教育輔導團運作主要的帶領者及領域召集人或副召集人之產生方式。各縣市調查內容如表 4-5 所示。

1. 國民教育輔導團帶領者

調查問卷中此題有七個選項，選項為：(1)團長(2)執行秘書(3)輔導委員(4)課程督學(5)諮詢委員(6)縣市主管行政科(課)長(7)其他。在調查結果裡，有四個縣市(臺中市、澎湖縣、金門縣、連江縣)輔導團運作主要帶領者為課程督學；有四個縣市(臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣)輔導團運作主要帶領者為執行秘書。其餘縣市部分，臺北市帶領者為團長；新北市與臺南縣為縣市主管行政科長。

2. 領域召集人或副召集人之產生方式

此題有六個選項，選項為：(1)教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人(2)學校為該領域之教學資源中心，校長為當然領域召集人(3)國中為正、國小為副；國小為正；國中為副(4)副召集人為儲備領域召集人(5)學校有領域專長教師或輔導員，校長擔任領域召集人(6)其他。在調查結果裡，有八個縣市的產生方式為教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人。其他縣市，臺中市及連江縣產生方式為學校為該領域之教學資源中心，校長為當然領域召集人；臺南市則為各校校長依自己的興趣或專長選擇參與的領域，並擔任副召集人，召集校長每 3 年一輪。其中臺中縣與臺南市，輔導團的副召集人為儲備領域召集人。

表 4-5 輔導團組織涵蓋人員表

縣市別	輔導團主要帶領者	召集人產生方式
臺北市	團長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
臺北縣	縣市主管行政科長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
臺中市	課程督學	學校為該領域之教學資源中心,校長為領域召集人

臺中縣	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人 副召集人為儲備領域召集人
臺南市	執行秘書	副召集人為儲備領域召集人 各校校長依自己的興趣或專長選擇參與的領域,並 擔任副召集人,召集校長每3年一輪
臺南縣	縣市主管行政科長	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
高雄市	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
高雄縣	執行秘書	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
澎湖縣	課程督學	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
金門縣	課程督學	由教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
連江縣	課程督學	學校為該領域之教學資源中心,校長為領域召集人

資料來源：研究者自行整理

(二) 法令規章

本部份欲瞭解輔導團運作方式及招募團員條件依據的法令規章。各縣市調查內容如表 4-6 所示。

1. 運作方式的法令規章

此題有四個選項，選項為 1.教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」2.各縣市所訂定輔導團作業實施要點 3.各輔導團自訂作業辦法章程 4.其他。

在調查結果裡，輔導團運作方式依教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」法令的縣市有臺北市、臺北縣、臺南市、高雄縣、澎湖縣、金門縣六個縣市。輔導團運作方式依「各縣市所訂定輔導團作業實施要點」，除澎湖縣、金門縣沒有外，其他縣市皆有此法令規章。另外，臺北市與臺南市輔導團會自訂作業辦法章程。

2. 招募團員條件的法令規章

此題有四個選項，選項為：(1)教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」(2)各縣市所訂定輔導團作業實施要點(3)各輔導團自訂作業辦法章程(4)其他。

在調查結果裡，招募團員條件的法令規章依教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」法令的縣市有臺北縣、臺南市、高雄縣、澎湖縣四個縣市。由「各縣市所訂定輔導團作業實施要點」作為招募團員條件之依據的縣市，除臺北市是依據「輔導員遴選要點」，其餘十個縣市皆依各縣市所訂定輔導團作業實施要點法令。

表 4-6 輔導團依據法令規章表

縣市別	運作方式	招募團員條件
臺北市	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、 各輔導團自訂作業辦法章程	輔導員遴選要點
臺北縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、
臺中市	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺中縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺南市	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點、 各輔導團自訂作業辦法章程	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
臺南縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
高雄市	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
高雄縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
澎湖縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」、 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
金門縣	教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」	各縣市所訂定輔導團作業實施要點
連江縣	各縣市所訂定輔導團作業實施要點	各縣市所訂定輔導團作業實施要點

資料來源：研究者自行整理

(三) 功能

「縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表」在此向度共有六個選項，想要瞭解縣市國民教育輔導團所發揮的功能以及功能間的優先順序，選項為(1).課程發展與研究、(2).教學輔導與研究、(3).專業發展與增能、(4).資源整合與應用、(5).學生評量與輔導、(6).其他。此向度的調查內容，如表 4-7 所示。

在調查結果裡，「教學輔導與研究」是研究對象每個縣市皆有發揮的功能。「課程發

展與研究」、「專業發展與增能」功能則是其次，除金門縣與連江縣外，其餘縣市皆有此功能。發揮「資源整合與應用」功能的縣市除高雄縣與金門縣外，其餘縣市皆有此功能。臺北市、臺北縣、臺中市、臺中縣、臺南市、高雄市六縣市之輔導團並發揮「學生評量與輔導」的功能。除上述功能外，臺中縣與高雄市發揮「課程政策傳達」功能，臺南市發揮「政策宣導與推動」及「成果推廣與應用」功能。在功能的優先順序部分，教學輔導與研究、課程發展與研究、專業發展與增能、資源整合與應用功能，為排序功能的前三位。其中排一、二位為教學輔導與研究與課程發展與研究，專業發展與增能與資源整合與應用功能為第三順位。

表 4-7 輔導團發揮之功能表

縣市別	主要功能	優先順序
臺北市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.教學輔導與研究 2.課程發展與研究 3.資源整合與應用
臺北縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.教學輔導與研究 2.專業發展與增能 3.課程發展與研究
臺中市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
臺中縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、課程政策傳達	
臺南市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、政策宣導與推動、成果推廣與應用	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.資源整合與應用
臺南縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
高雄市	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、學生評量與輔導、政策轉旋	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
高雄縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、	1.課程發展與研究 2.教學輔導與研究 3.專業發展與增能
澎湖縣	課程發展與研究、教學輔導與研究、專業發展與增能、資源整合與應用、	1.教學輔導與研究 2.專業發展與增能 3.資源整合與應用
金門縣	教學輔導與研究、學生評量與輔導、	

資料來源：研究者自行整理

(四) 運作機制

此向度欲瞭解縣市輔導團的運作機制以及運作方式使用頻率的順序。此題共有八個選項，選項為(1).定期團務會議(2).定期訪視(3).辦理主題性研習(4).舉辦示範教學或優良教學演示(5).到校諮詢輔導(6).結合政府資訊系統規劃的電話輔導(7).設計回饋單及服務日誌(8).其他。各縣市輔導團之運作機制內容，如表 4-8 所示。

在調查結果中，「定期團務會議」、「定期訪視」、「辦理主題性研習」、「舉辦示範教學或優良教學演示」、「到校諮詢輔導」等五種為縣市輔導團主要的運作方式，各縣市略有差異，但多為此五種方式。實施「設計回饋單及服務日誌」運作方式的縣市有臺北市、臺中縣、臺南市、高雄市、高雄縣、澎湖縣六個縣市。此外，臺北市還使用「結合政府資訊系統規劃的電話輔導」作為運作方式之一；臺中縣則額外使用設置輔導團課程教學網站與部落格、設置輔導員平台、定期專任輔導員會議、敦聘諮詢教授參與、從事行動研究、教材教法教具媒體研發、建立工作檢核機制等。在運作方式使用頻率前三位，除臺中市及高雄市認為其縣市輔導團各項運作方式頻率相同外，其他縣市對於運作方式頻率之排序有所差異，但仍以「定期團務會議」最為優先，「定期訪視」其次，顯見團務會議是運作之主要方式。

表 4-8 各縣市輔導團之運作機制內容表

縣市別	主要功能	優先順序
臺北市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、結合政府資訊系統規劃的電話輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.定期訪視 3.辦理主題性研習、
臺北縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.辦理主題性研習 3.到校諮詢輔導
臺中市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	頻率皆相同
臺中縣	定期團務會議、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.到校諮詢輔導 3.設計回饋單及服務日

	其他：設置輔導團課程教學網站與部落格、設置輔導員平台、定期專任輔導員會議、敦聘諮詢教授參與、從事行動研究、教材教法教具媒體研發、建立工作檢核機制等等。	誌
臺南市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.辦理主題性研習 2.舉辦示範教學或優良教學演示 3.定期訪視
臺南縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.到校諮詢輔導 3.定期訪視
高雄市	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	頻率皆相同
高雄縣	定期團務會議、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期團務會議 2.辦理主題性研習 3.到校諮詢輔導
澎湖縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導、設計回饋單及服務日誌	1.定期訪視 2.辦理主題性研習 3.舉辦示範教學或優良教學演示
金門縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期訪視 2.辦理主題性研習
連江縣	定期團務會議、定期訪視、辦理主題性研習、舉辦示範教學或優良教學演示、到校諮詢輔導	1.定期團務會議 2.舉辦示範教學或優良教學演示 3.到校諮詢輔導

資料來源：研究者自行整理

(五) 資源

本向度欲瞭解國民教育輔導團整合與應用的資源，以及在使用資源裡最常使用的三項資源。此題有八個選項，選項為：(1).夥伴協作機制(2).邀請實務經驗豐富退休教師及校長(3).結合當地師範院校成立策略聯盟(4).建置種子教師人才庫(5).建置各個領域課程教材資料庫(6).架設輔導團網頁平台(7).出版輔導團作業手冊(8).其他。各輔導團所運用資源情形，如表 4-9 所示。因研究對象中的本島縣市及離島縣市先天條件與資源有所落差，在敘述調查資源的結果裡，以本島與離島縣市做區隔，分別敘說如下：

1.本島五都（八縣市）

五都的八個縣市輔導團所使用的資源皆有「夥伴協作機制」、「建置各個領域課程教材資料庫」、「架設輔導團網頁平台」。整合「邀請實務經驗豐富退休教師及校長」資源的縣市有臺北市、臺北縣、臺中縣、臺南市、高雄市五個縣市。「結合當地師範院校成立策略聯盟」的縣市除台中市外，其餘七個縣市皆有運用此資源。臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣、高雄市、高雄縣六個縣市在輔導團有「建置種子教師人才庫」。另外，高雄市輔導團還「出版輔導團作業手冊」。在資源使用的優先排序中，除臺中市指出各項資源應用的頻率皆相同外，其他縣市的排序有其差異性。

2.離島縣市

澎湖縣、金門縣、連江縣三個離島縣市，因先天地理位置，擁有及可運用的資源比本島縣市少，在調查本題時，離島只勾選兩個所運用的資源。其中澎湖縣使用的資源有「建置種子教師人才庫」、「架設輔導團網頁平台」；金門縣使用的資源有「夥伴協作機制」、「架設輔導團網頁平台」；連江縣「夥伴協作機制」、「出版輔導團作業手冊」。

表 4-9 輔導團所運用資源情形表

縣市別	資源	優先順序
臺北市	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.結合當地師範院校成立策略聯盟 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.架設輔導團網頁平台
臺北縣	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.邀請實務經驗豐富退休教師及校長 2.結合當地師範院校成立策略聯盟 3.架設輔導團網頁平台
臺中市	夥伴協作機制、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	頻率皆相同
臺中縣	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台	1.架設輔導團網頁平台 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.建置種子教師人才庫
臺南市	夥伴協作機制、 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、	1.架設輔導團網頁平台 2.建置種子教師人才庫

	結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	3.建置各個領域課程教材資料庫
臺南縣	夥伴協作機制 結合當地師範院校成立策略聯盟 建置種子教師人才庫 建置各個領域課程教材資料庫 架設輔導團網頁平台	1.夥伴協作機制 2.架設輔導團網頁平台 3.建置各個領域課程教材資料庫
高雄市	夥伴協作機制 邀請實務經驗豐富退休教師及校長、 結合當地師範院校成立策略聯盟 建置種子教師人才庫 建置各個領域課程教材資料庫 架設輔導團網頁平台 出版輔導團作業手冊	1.建置種子教師人才庫 2.建置各個領域課程教材資料庫 3.架設輔導團網頁平台
高雄縣	夥伴協作機制、 結合當地師範院校成立策略聯盟、 建置種子教師人才庫、 建置各個領域課程教材資料庫、 架設輔導團網頁平台、	1.夥伴協作機制 2.建置種子教師人才庫 3.建置各個領域課程教材資料庫
澎湖縣	建置種子教師人才庫、架設輔導團網頁平台	
金門縣	夥伴協作機制、架設輔導團網頁平台	
連江縣	夥伴協作機制、出版輔導團作業手冊	

資料來源：研究者自行整理

(六) 研究及辦公處所

本向度欲瞭解各縣市輔導團在研究與辦公時所使用的處所。此選項有五個，選項有(1).擁有獨立專用的辦公場所(2).設置於縣市政府教育局(處)(3).設置於縣市教師研習機構(4).設置在縣屬領域召集校長之學校中(5).其他。各輔導團研究及辦公處所之內容，如表 4-10 所示。在調查結果中，有五個縣市擁有「獨立專用的辦公場所」。高雄縣與澎湖縣則是「設置於縣市教師研習機構」。臺北市與臺中市「設置在縣屬領域召集校長之學校中」。臺中縣則是「設置於縣市政府教育局(處)」。金門縣則設置於「某間國中校園裡」(金城國中)。

表 4-10 各輔導團研究及辦公處所表

縣市別	研究及辦公處所
臺北市	設置在縣屬領域召集校長之學校中
臺北縣	擁有獨立專用的辦公場所
臺中市	設置在縣屬領域召集校長之學校中
臺中縣	設置於縣市政府教育局（處）
臺南市	擁有獨立專用的辦公場所
臺南縣	擁有獨立專用的辦公場所
高雄市	擁有獨立專用的辦公場所
高雄縣	設置於縣市教師研習機構
澎湖縣	設置於縣市教師研習機構
金門縣	在某間國中校園裡
連江縣	擁有獨立專用的辦公場所

資料來源：研究者自行整理

（七）成效檢核機制

本向度想要瞭解輔導團對於優秀團員的獎勵制度，以及檢核輔導團整體運作之機制兩部分。各縣市輔導團之成效檢核機制，如表 4-11。

1. 獎勵制度

本題選項共有六個，選項為(1).記功嘉獎(2).減少授課時數(3).口頭讚美(4).減輕行政業務量(5).定期公開表揚(6).其他。在調查結果裡，高雄縣將獎勵機制是較少的。「記功嘉獎」為調查縣市皆有使用的獎勵機制。「減少授課時數」獎勵機制，除高雄縣外，其餘十縣市皆有使用。「口頭讚美」除臺中市、高雄市、高雄縣、金門縣外，其餘縣市皆有使用。另外，臺北縣與臺中市會針對優秀團員「減輕行政業務量」；臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣「定期公開表揚」優秀團員。其他獎勵機制部分，臺中縣額外有校長主任甄選積分特殊加分、公假出國等；臺南市為盡力支持與促成該團的工作推動與規劃；高雄市為出國研究、行政加分、休假補助。

2. 檢核機制

本題的選項為內部自我評鑑與外部評鑑以及各項評鑑的運作方式。在調查縣市中，除高雄縣外，其餘十個縣市皆有「內部自我評鑑」，透過自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核以及定期的工作報告相互檢核進度成效。除內部評鑑外，臺北縣、臺南市、臺南縣、高雄縣也使用外部評鑑，透過專家學者或上級主

管長官擔任評鑑委員，來檢核輔導運作。

表 4-11 各縣市輔導團之成效檢核機制表

縣市別	獎勵制度	檢核機制
臺北市	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (透過定期的工作報告相互檢核進度成效)
臺北縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、減輕行政業務量、定期公開表揚、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、局(處)自組評鑑小組加以檢核) 外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員、聘請學者、專家擔任評鑑委員)
臺中市	記功嘉獎、減少授課時數、減輕行政業務量、	內部自我評鑑 (以自評表檢核)
臺中縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、定期公開表揚、校長主任甄選積分特殊加分、公假出國等	內部自我評鑑 (以自評表檢核)
臺南市	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、定期公開表揚、盡力支持與促成該團的工作推動與規劃	內部自我評鑑 (以自評表檢核) 外部評鑑 (課程督學擔任評鑑委員)
臺南縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭定期讚美、公開表揚、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核、召集校長評比) 外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員)
高雄市	記功嘉獎、減少授課時數、出國研究、行政加分、休假補助	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核、架設網頁平台管制輔導員進度與績效)
高雄縣	記功嘉獎、	外部評鑑 (上級主管長官擔任評鑑委員)
澎湖縣	記功嘉獎、減少授課時數、	內部自我評鑑 (平時會檢核輔導員的執行力與結果)
金門縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (以自評表檢核、團內自組評鑑小組加以檢核)
連江縣	記功嘉獎、減少授課時數、口頭讚美、	內部自我評鑑 (團內自組評鑑小組加以檢核)

資料來源：研究者自行整理

(八)整體機制分工

李文富(2010)曾針對國內十縣市的地方課程治理機制進行調查，將「行政」與「專業」分工情況與國民教育輔導團的隸屬情形，歸納出「行政—專業雙軌制」與「行政—專業單軌制」兩大模式。對照本研究的調查縣市與訪談發現，亦不脫離此兩種運作方式，其中如臺北市、臺南市、臺中縣市、高雄縣市可歸類為雙軌制，臺北縣、臺南縣、澎湖縣、連江縣可歸類為單軌制。但值得注意的是，金門縣國民教育輔導團的運作與業務科之間是完全獨立，彼此互不干涉。以下分別探討之：

1.行政—專業雙軌制

隸屬督學室的行政督學或課程督學在輔導團擔任重要職務，雖團長、副團長皆由教育處長、副處長擔任，但平時行政業務與輔導團聯繫都授權由督學負責。以一份課程與教學政策的相關公文下來而言，起初由業務科承辦，當與輔導團有關時再會督學室，由督學進一步決定如何辦理，再轉交給輔導團。其運作型態以圖 4-2 示之：

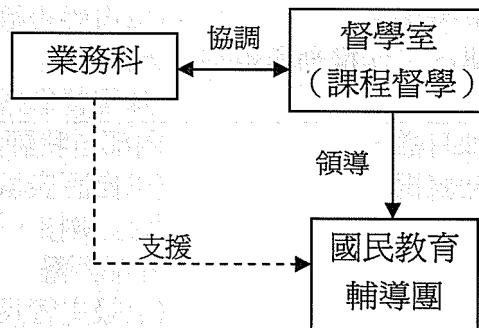


圖 4-2 行政—專業雙軌運作型態

不過在行政與專業的分工上，近來有整合的趨勢，如高雄縣輔導團在編制上雖仍屬督學室，但執行秘書則由學管科長兼任，讓輔導團的行政事務由學管科處理，以達資源整合之效：

學管科辦了一些活動，那也讓輔導團那邊去參與；輔導團辦一些需要行政資源的，學管科那邊也全力支援。現在這狀況比較沒有各做各的那種狀況。(個訪/06/01)

2.行政—專業單軌制

單軌制的縣市有新北市、臺南縣等，其國教輔導團皆隸屬於專責課程與教學發展的業務科底下，但運作上有所差異。臺南縣國教輔導團與課程督學皆隸屬於教學發展科，

並由科長親自領導輔導團，課程督學再依業務分工。在擬訂課程或政策的方向時，是先邀請資深校長作為「智庫」共同討論，包括精進計畫的整體發展方向、重點工作確定之後，再讓輔導團推動。其運作型態如下圖 4-3 所示：

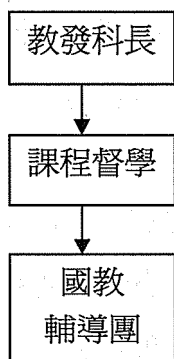


圖 4-3 行政—專業單軌運作型態

新北市有別於其他縣市，正確來說，其課程與教學推動機制在專業的部分，是以教育研究發展中心為主辦單位，其運作方式較特別的是由教育研究發展中心統籌運作，並與團務中心學校、課程管理中心及教育研究發展中心的專業發展組為合作之關係，故整體架構較為龐大而完整，分工亦較細。輔導團內由教發科長擔任執行秘書，負責整體架構資源與業務的協調，並有一位課程督學領導各領域輔導員，使行政與專業結合為一。其運作型態以下圖 4-4 示之：

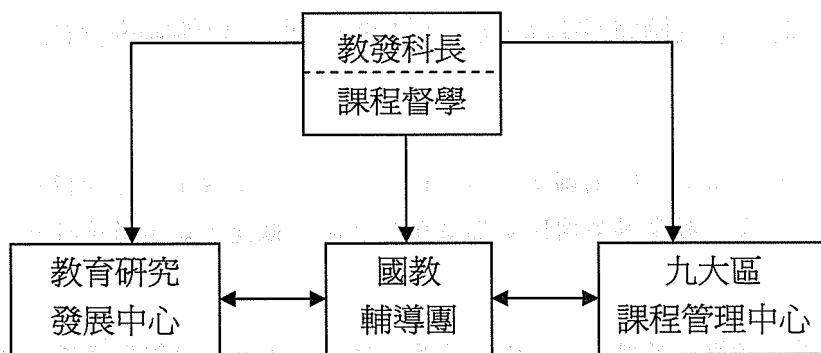


圖 4-4 行政與專業結合型態

3.行政—專業互不干涉

所謂互不干涉是指該縣市的行政業務科並不負責課程與教學政策的推行，只有輔導團為主要的推動組織，與前述第一類行政—專業雙軌制，行政業務科仍扮有推動的重要

或主導角色的模式有所不同，此類型包括金門縣與連江縣。金門縣的輔導團隸屬於督學室，主要工作由課程督學負責，而課程督學具有視導權，可以考核校長的辦學涵蓋推動課程與教學的績效，而學管課並不負責縣市課程與教學的推動。連江縣的輔導團名義上雖隸屬於學管科，但在實際運作上，有關課程與教學的推動並不經由學管課，而是直接由輔導團處理，行政公文處理跟流程不經過學管課，而課程督學直屬局長，直接統籌規劃中央與學校之間的課程政策銜接，其權限等於是一個行政督學。故以上兩縣的輔導團與業務科之間較無密切關係，可歸於互不干涉的模式。

由上可知，國民教育輔導團的實際運作與工作任務，都依照各縣市的國民教育輔導團組織及運作參考原則，表面上大致符合原先作為課程與教學輔導體系的構想，包括：課程與教學政策的宣導者；創新教學與課程的研發者；教師的輔導者、支持者、解惑者等。從訪談內容中得知，部分縣市國民教輔導團頗能發揮其功能：

就會把鄰近的學校一起找過來，那一起來，真的由輔導員親自上場教給他們看，或是提到什麼困難，或是各校分享他們經驗，這些部分做得滿紮實的。(個訪/03/03)

有時間去研發課程，有時間安排至各學校接受各個第一線教師的提問，甚至到教室去跟他一起發現問題，我想，其他縣市的輔導員，他們減四節課的話，大概無法做到如此。(個訪/05/01)

部分縣市教育人員，如新北市、高雄市，對於未來輔導團的定位也有相當具體的看法，認為輔導團「實際上不可能靠我科裡面這些公務人員做，還有很多的專業性工作。(個訪/08/01)」，其人員編制應擴充並有專業人員以擴大、加強其功能。故未來方向將朝向組織改造，並且將輔導員定位為「研究教師」，更能夠發揮國民教育輔導團的功能：

張素貞教授：所以將來的組織編制就回到類似臺北市教師研習中心那種模式，這樣功能才能夠發揮，把國民教育輔導團團員涵蓋研究教師的概念，這不僅是推廣，還有研究的部分。

蔡清華局長：對！我們其實現在的專任輔導員就有這個概念，我們現在很強調他們的課程研發，不然推廣要推廣什麼呢？推廣當然大部分是中央來的，可是有一些是他們自己研發出來的東西，那研發出來就一定要研究。

但相較於高雄市能自編一千兩百多萬的兼、代課鐘點費，有些縣市主管人員卻語重心長地指出因資源不足而使國教輔導團內部存在許多問題，目前也只能夠勉強維持其基本的運作，而國民教育輔導團人員也因配套措施不足、教師支持體系不健全與整個教師

生態與文化尚未營造出積極創新的氛圍，出現人員招募困難的窘境：

因為我們沒有足夠的行政資源，變成各縣市輔導團都是東拼西湊的大雜燴，課程督學也找不到人就拉候用校長來做，召集校長也到處找人。所以我們有很漂亮的理論基礎，但是實務上就是東拼西湊，這裡補那裏補的。(個訪/04/01)

國民教育輔導團員經常是透過人情請託而來，所謂的甄試篩選自然是付之闕如，導致輔導團無法扮演理想中的角色與任務。就此而論，輔導團的功能發揮與否，似乎也有著城鄉差距存在。

四、縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應

各縣市國民教育輔導團在經歷近數年運作後，在課程與教學的推動上已有部分成效，但在其過程中也面臨不少挑戰，為能夠有效解決困境，推動「國民教育輔導團法制化」為課程與教學相關教育人員的普遍期待。以下先呈現三離島縣市座談會之內容分析，再者，整理問卷調查之輔導團問題與成效，並就相關人員對於輔導團法制化的認知與建議。由於本研究對象之部分縣市通過行政院核定，合併升格為直轄市，勢必會對原有課程與教學推動的機制造成衝擊，因此，最後再特別針對面臨合併升格的縣市教育人員，對於未來國民教育輔導團之運作所提出之看法加以分析。

(一) 離島縣市課程與教學推動組織面臨之挑戰及因應

1. 國教輔導團員誘因不大、招募不易，且業務繁重

目前吸引教師參與輔導團的誘因為每週減課四節，不過在不到五百位老師中選出七十位輔導團教師，對於金門縣有其困難，等於七人中有一人必須負責輔導團業務，然而，教師本身的研習時數與活動，已難以消化跟負荷，一般教師參與的意願不大。目前也有不少老師因成就感不高，業務繁重想離開輔導團。

2. 國教輔導團員具一般性，無法感受榮耀感及使命感，且組織分工過於細瑣

每七個教師就有一個輔導團員，其實對於輔導團員而言，難以榮耀感及使命感的。數學領域原為國中小合成一個團，但現在改為兩團運作，讓原有輔導員分散，且領域小組及議題小組多。

3. 研習太多，未緊扣教師的教與學，不僅疲於奔命又產生代課副作用

相關人員認為研習的主要目的是希望教師能將學生帶好、教學教好，但現況是舉辦太多研習，讓教師疲於奔命，甚至因為教師去研習而不斷請代課教師授課，讓學生一直在適應，導致原有的教學成效大打折扣，讓教師產生反彈，「增能」的研習變成「增怨」。

4.必須要應付中央單位所辦理有教學面向的競賽

當中央單位辦理相關競賽，金門縣因為學校少，等於形成強迫教師參加的情況，一年下來每一位老師分到的教案、學科研究、校內的命題比賽，會分到三、四件以上，讓相關人員認為參加過程當中，只有量沒有質。

此外，澎湖縣方面提到該縣國教輔導團人員更迭頻繁，且輔導員人數太少、受限於經費，兼任減課4小時有困難；且目前是請候用校長擔任課程督學，但課程督學須兼負國中小課程與教學推動業務，而國中與國小的課程又大不相同，讓現任課程督學處理業務上頗為辛苦。連江縣方面則提到輔導團組織目前屬於臨時編組，在法規上定位不明的狀況下，組織的運作以及縣內課程與教學推動的權限常因人而有所變動。

離島縣市國民教育輔導團面臨挑戰，所提出之因應如下：

1.整合研習並朝向實用導向之工作坊

屬於概念性的課程，如：各個融入課程領域的議題便屬之，即無須分開研習；待各領域的專屬知識與議題再分開做更深入的增能研習，以便解決教師研習過多的困擾。建議研習辦理實用導向，如議題式或教材式的工作坊，且針對各領域（學科）的屬性來開發需要的教材，而非是以比賽導向為主。

2.縣市對於國民教育輔導團應系統性的規劃

設立每年的目標，團員才能知道該朝哪一個方向去精進。其任務可以從自我增能、舉辦讀書會，建立資料庫與全縣共享資源，延伸到將資源帶出去，與其他別的縣市交流，並且將自我開發的資源以及外縣市訊息資源整合後，推行到全縣。

3.建立配套措施留住優秀人才

避免輔導員在學校內的課務或行政工作落到其他教師頭上，造成學校的困擾；並且給予誘因與保障，以留住優秀的輔導員，減少輔導團員流失的情況。再者，幫助課程督學或領域召集人尋找適合的輔導團成員人選，並將輔導團的經驗有效傳承，以減少人員流動過於頻繁帶來的困擾，對輔導團運作有幫助。

4.有系統的請專家學者擔任指導

過去的專業研習常聘請專家教授進行教學，但因不同的教授可能會有不同的教學方法或思考方向，導致成效有限。未來可邀請同位教授，縣內教師可長期接受新知，教授也可在回饋後修正其授課方向。

（二）離島及五都縣市整體面臨之挑戰與成效評估

即目前縣市輔導團在課程與教學推動會遇到的問題以及調查各縣市認為各自輔導團運作的成效。各輔導團面臨問題及成效評估之內容，如表 4-12 所示。

1.面臨之挑戰

本題共有六個選項，選項為 1.組織定位方面 2.人員編制方面 3.招募培訓方面 4.經費設施方面 5.功能運作 6.其他。在調查結果中，面臨「組織定位方面」問題的縣市有臺北縣與金門縣。面臨「人員編制方面」問題的縣市有臺北縣、臺南市、臺南縣、金門縣。面臨「招募培訓方面」問題的縣市有臺北縣、臺中縣、臺南市、臺南縣、澎湖縣、金門縣、連江縣六個縣市。面臨「經費設施方面」問題的縣市有臺北縣、臺中市、臺中縣、臺南縣、高雄市、高雄縣、澎湖縣七個縣市。面臨「功能運作」問題的縣市有臺南市與澎湖縣。另外，在輔導團面臨其他的問題裡，高雄市與澎湖縣皆認為輔導團工作業務量過重；臺北市認為輔導的對象有課務問題，無法抽身接受教學輔導。

2.成效評估

本題共有四個選項，選項為 1.成效良好 2.成效尚佳 3.成效尚有努力空間 4.有強烈改善之需求。在調查結果中，有七個縣市認為其輔導團運作「成效良好」，其中連江縣認為其縣市先天條件雖然不佳，沒有豐富的資源可運用，但在國民教育輔導團努力執行下，受到縣市教師的肯定。臺北縣、臺南縣、高雄縣、金門縣認為成效尚佳。

表 4-12 縣市國民教育輔導團面臨之挑戰及成效評估表

縣市別	面臨之挑戰	先後順序	成效
臺北市	輔導的對象有課務問題,無法抽身接受教學輔導		成效良好
臺北縣	組織定位方面、人員編制方面、招募培訓方面、經費設施方面、	1.組織定位 2.經費設施 3.招募培訓	成效尚佳
臺中市	經費設施		成效良好
臺中縣	招募培訓、經費設施、	1.招募培訓 2.經費設施	成效良好
臺南市	人員編制、招募培訓、功能運作	1.功能運作 2.人員編制 3.招募培訓	成效良好
臺南縣	人員編制、招募培訓、經費設施、	1.招募培訓 2.經費設施 3.人員編制	成效尚佳
高雄市	經費設施、工作太繁重、無法解決教學現場問題	1.招募培訓 2.工作太繁重	成效良好

		3.無法解決教學現場問題	
高雄縣	經費設施、	招募培訓	成效尚佳
澎湖縣	招募培訓、經費設施、 功能運作、業務量過重	1.招募培訓 2.經費設施 3.功能運作	成效良好
金門縣	組織定位、人員編制、招募培訓、	1.組織定位 2.人員編制 3.招募培訓	成效尚佳
連江縣	招募培訓、功能運作、	頻率相同	先天條件雖然不佳,但很努力去執行

資料來源：研究者自行整理

（三）國民教育輔導團法制化後應有的功能組件（元素）

1.經費來源——以法令保障經費

國民教育輔導團的運作，以及補助代理代課費、講師鐘點費、差旅費等經費，皆源自教育部精進教學計畫，一旦計畫中止，可能會回到精省之初縣市輔導團運作無以為繼的窘境，使近年來建立的課程與教學推動機制倒退。目前輔導團的運作困境，也需要有更多經費的挹注方有改善的可能。且受訪者認為應以法令框住經費，且法律的層級愈高（如國民教育法），對於國民教育輔導團運作應愈有保障：

教育部有教學輔導團設置辦法，算是一種行政命令，但行政命令涉及到人跟錢的問題，要看部裡有沒有辦法，因為到財主單位來，「得」設幹事，就是不要啊，你怎麼用？這是有法令位階啦，透過法令位階來解決比較好。（個訪/03/01）

如果列為法制化的話，一個最直接的就是經費問題，就這些代課費到底是地方買單還是中央來負擔？如果所謂法制化，我的想像是說他如果在法律，假設在國民教育法裡面能入法規範，那我覺得同時入法規範的當時，應該就把那經費框住。（個訪/08/01）

2.人員設置——須設有專任編制

目前大部分縣市的輔導團人員為兼任，如課程督學為候用校長、輔導團幹事為借調教師、輔導員皆為教師兼任而沒有專任輔導員。此現象相當容易造成輔導團人員的流動率高、工作負荷過重的問題：

你因為輔導團的工作，所以你可能需要常常開會啊，或出差啊，……你就可能擔任專任教

師，那專任教師在本身的我們的授課時數裡面，他就是屬於比較多的，再怎麼減他還是多，他就累了啊。（個訪/04/02）

如果說我是專任的，我可能常常要出去公假，那學校就會請代課老師，甚至請實習老師，我曾經因為這個樣子，那個班級對這樣的導師很不諒解。（個訪/01/02）

且兼任輔導員的教師，其工作業務必須由其他教師分攤，在原來的學校易被邊緣化，降低了參與輔導團的意願。為此，臺南市在舉辦教師甄試時還特別加入「輔導團幹事」一類，作為輔導團人力的來源：

我們臺南市算是全國首創，考輔導團幹事，在教師甄選的時候是把老師分開的，有一般教師組跟輔導團幹事組，除了一般考老師的科目，再另外加考公文，這批老師進來就綁三年。不然沒有正式的編制，流動性很高。（個訪/03/01）

因此，各縣市國民教育輔導團相關人員，無論是對其運作現況，或是未來將輔導團功能擴大、整併，規劃為更完整的課程與教學輔導機制，幾乎無一例外地提及正式編制人員為法制化之必要元素：

只有那個輔導團的幹事，他是可以是專任的，但是臺南縣沒有，它的業務都還是由課程督學來做。如果說這個組織要正常運作的話，我覺得他應該是要專任的，要有專任的人員來處理教學輔導的工作。（個訪/04/03）

我們是希望把輔導團的名稱改為「高雄市教育研究發展中心」，裡面包含教務、國教輔導團、總務組，輔導團的部分還是採取任務編制，因為沒有正式編制的話，有一些項目沒有穩定人員的話，在推動上是比較困難。（個訪/05/02）

若輔導團人員能夠以專任身分被任用，對教師來說也是保障，有受訪者便建議將能保障教師於學校與輔導團之間往返的回任制度列入法令：

我的員額就會在那個輔導團裡面，而不是在這所學校裡面，然後他當他要卸職輔導員的時候，他又可以有一個回任的機制。……我這個人去擔任課督，安定國中她就是會需要一個正式的員額老師，我在那邊也是正式的，然後這邊也需要聘另外一個正式，我們兩個同時都是屬於正式的。（個訪/04/02）

另也有受訪者提到輔導團專任人員的來源可由儲備教師中遴選的看法：

流浪教師這麼多，增加一、兩個人員編制其實也無可厚非啦，當然我們還是希望他有教學的專業啦，而且因為現在有教師證的老師其實真的蠻多的，而沒有在教學職場的很多。所以還是可以提供這個管道讓他們可以變成正式的人員編制。（個訪/04/03）

3.課程督學——確立資格與角色

課程督學在輔導團中佔有相當重要的地位，部分縣市的輔導團運作從行政流程到課程規劃，都經由課程督學之手。目前除臺北市沒有設置課程督學、臺北縣聘請資深退休校長、臺中縣以現任校長主任擔任外，各縣市課程督學大多由候用校長兼任，其設置用意應是要以專家的身分，專注於課程規劃與推動，故為縣市層級課程與教學政策推動的領導者。但在實際執行上卻遇到不少問題，一來候用校長的身分與生涯規劃本是以正式校長為主要目標，課程督學只是暫時的職務，一旦縣市內國中小有校長出缺，候用校長通過校長遴選便走馬上任，因此課程督學大多只擔任一年，流動率相當高。然而輔導團業務相當繁瑣，當一整學年的計畫實行完畢，課程督學逐漸熟悉業務後卻又離開輔導團，讓下一個新手接任，教育處主管人員坦言這樣的運作方式對於輔導團的運作確實會造成影響：

因為像我們臺南市將近二百多人的一個輔導團的團員的話，包括經費的核銷還有她整個的運作，說實在的，假如說你不了解的時候，你會覺得蠻繁雜的。但是……，所以說你光行政這一塊要去了解的時候，你一年的課督這樣子一直、一直流動的時候，他是沒有辦法去紮根的。（個訪/03/02）

再者，課程督學本身的定位與職權並不是很明確，在面對學校或由資深校長擔任的領域召集人時，難以發揮課程教學視導的功能：

課程督學變成沒有領導輔導團的這個功能。反而……那個姿態要變得比較低，尤其課程督學又是候用校長，那如何去領導輔導團？輔導團的那個召集人是校長哦。（個訪/04/03）

在部分縣市局處更承辦其他科室業務，與原先的構想有相當落差：

課督也有負責一部分我們科的行政業務，沒有辦法很理想的說，單純調他來領導、視導學校課程。（個訪/04/01）

因此，應透過法制化提高課程督學的位階，賦予其課程與教學的視導權，並由優良資深校長遴選擔任，單純化其工作內容，以發揮原有的角色定位。

4.增加誘因——能吸引優秀教師

檢視各縣市的國民教育輔導團組織及運作要點，都有提供教師參與輔導團的配套措施與誘因，諸如減課、「輔導員減課所遺課務均由所屬學校另聘代理代課或兼任教師授課」、「曾擔任課程督學、幹事、輔導員之年資，得比照學校兼行政職務之教師採計積分

或酌予加分」等。然受限於地方政府的人力、經費，實際運作時參與輔導團之教育人員不全能夠得到這些支援和權利，在「『得』設置」的非強制性法規下，部分縣市便以其他方式或人員兼任：「目前臺南縣沒有設專任，有啦、有那個員額度在，但是一直都沒有啓用，因為很難。(個訪/04/02)」，因而增加輔導團人員的工作量或影響到輔導團原有的運作機能。即使按照現有的法規而行，如同受訪者指出：「事實上我們私底下做的，我們要準備的、我們要付出的，絕對不是減每個禮拜兩節課。(個訪/01/02)」由此觀之，健全輔導員或幹事的支持系統，讓教師處理輔導團事務時「無後顧之憂」，才能夠提升縣市內教師參與輔導團運作的意願。

亦有受訪者提到輔導團的硬體設備與環境，認為此「形象表徵」能夠提升輔導員的專業地位，自然能夠吸引教師成為輔導員：

既然要法制化，就要地方政府獨立一個教育研究中心或是國教輔導團的單位，有自己的建築或空間，設備和師資都是最好的，像有國家級的教育研究院，輔導團就是地方級的教育研究院，去做地方層級的教育研究，有一個優質的教學和實驗環境給輔導團利用的時候，就可以彰顯專業跟自信，當然就可以吸引更多優秀的老師加入。(個訪/02/02)

5.組織編制——提升為正式專業組織

目前國民教育輔導團為任務編制而非正式單位，無論是中央到縣市、或是縣市到學校的課程與教學政策推動，都是透過業務科行文，加以一份公文或政策下來時，業務科與輔導團的運作多少有些衝突，有時還需釐清負責該案的是業務科亦或輔導團。有受訪者提到現今的國民教育輔導團似乎不如過去省輔導團來得有視導上的權威與能力，而這也受限於輔導團的組織編制與位階：

我們在過去當老師的時候，他們(省輔導團)的地位是非常崇高，而且省輔導團每一年都會到各縣市去考核，……可是從凍省以後，這個組織就好像變成中央管去了嘛！就沒有像過去省輔導團這樣子給學校的一個 push 或是給學校一個評鑑的地方，坦白講我覺得那各位階是比較狹小的(個訪/03/03)

因此，受訪者多認為將輔導團組織正式化，可簡化其中的困擾，並強化輔導團的功能，但對於其組織層級則有分歧的看法：

到底它是要隸屬到二級還是三級？我覺得這個有需要討論的。如果把它列到二級，當然它直接面對的是處長、副座，這樣我覺得是比較直接。(個訪/01/01)

我們現階段是要把科跟教研中心整合，……未來在這個教研中心成為二級機關的話，這個教研中心是有兩種人，一種是公務員，另外一種是依照教育人員任用條例進來的，就是我們一樣有研究員，有這樣的專業人員進來。(個訪/08/01)

如果輔導團不放在教學發展科、不放在學管科，分開運作這樣子的話，他沒有辦法契合整個教育處的一個發展的方向，到時候會各自做各自的，那可能一個理念是不是沒有辦法融合。(個訪/04/03)

要有正式的組織，與科室平行，但是因為和中教科、國教科關係太密切，獨立出來可能會空洞化(個訪/07/02)

因此，國民教育輔導團要以何種組織型態與位階出現，可能須再顧及縣市實際運作經驗與分工狀況而定。

(四) 縣市合併後，國民教育輔導團的整併規劃

1. 有待新市府領導人決定

縣市合併升格後，包括國民教育輔導團在內的政府組織整併作業，其實攸關到政府首長的意向，「這些東西都要有決策的人才會有辦法做決定，下面的都只是參謀、提出很多的方案(個訪/03/03)」。在原有縣市長任期延長一年，並於2010年11月27日舉行直轄市長選舉的情況下，在新任市長與教育局長的人選皆不明朗，部分縣市原有教育局處在此階段都採取較保守的態度：

至於怎麼整併，大家都很保守，反正就把責任丟給新的教育局長，因為現在市長和局長是誰都還不知道，講太多好像也只是假設，實際上幫助不多。(個訪/02/02)

我們大家都有一個共同的認知是，我們都要尊重新的局長，他的理念跟他的構思，或是他所規畫的或是想做的方向，到目前的話，我想大家都是先把所有的計畫都寫出來，但是我們有一個共識就是，當然最重要還是要尊重新的局長的方向。(個訪/02/01)

因為兩個現有的大家長都沒有要繼續參選嘛，所以之後就看後續的市長，……新任市長他採不採納是一個很大的問號，當然他能採納是最好，因為我們已經談到這裡了，那如果他有另外的想法，我們還是以市長的裁量為最大，所以現在就是很大的不安在那裡。(個訪/04/02)

在國教輔導團方面，雙方大多僅止於會議的初步認識接觸，或是非正式的意見交流，並沒有太多實質上的整併決定：

輔導團對輔導團，目前應該有的只做到交流的部分。比如說臺南縣的輔導團到臺南市輔導團去，就有一些共同的對話，或者是交流這樣子。(個訪/04/03)

因為我們只有私底下談，沒有正式。……雖然我們縣市合併的會議很多次，但是他是科級以上去談，並沒有是輔導團或中心；所以他們談的東西，我們只是提供意見。(個訪/01/01)

曾經為了將來輔導團的運作，我們曾經跟臺南縣談過一次；談完以後，就沒再談了。但很確定就是說，以後那一塊就放在督學室。(個訪/03/02)

至於在合併作業上進度較佳的縣市，目前也因趕在新的市議會通過，大多聚焦於教育法規的討論上，對於雙邊輔導團的運作原則有大致上的共識，但還未就領域團數、人數、編制等相關細節作定案：

(法規)有共識的部份先討論出來後就先放著，因為12月25日之後，就要趕到1月31日之前把所有的這些法定案，要通過相關的會議，有一些要送市議會通過，現在我們都在討論這些法。(個訪/05/01)

包括輔導團作業要點、榮譽輔導員運作規範，這個大概都用我們高雄市的版本，這個大概都已經確定了，我們高雄市本身還有一個專題研究出國考察，那個部分他們也是同意用我們的版本。(個訪/05/02)

因為事前已開過會前會，所以當天的決議，高雄市本身為直轄市，財源、人員較大，組織以高雄市的組織架構為準，其中牽涉到合併後組織更大、幅員更多，未來人員編制會更多，所以在人數這部份採保留，將由首長決定。(個訪/06/02)

綜上所述，組織整併所牽涉的法規、財源、人員等細節問題皆有待新任首長的決定，因此，新直轄市之國民教育輔導團尚無明確的整併規劃與期程。

2.設定緩衝期縣市合併後雙邊輔導團暫時各自運作

依據《教育部補助辦理精進教學要點》規定，縣市政府應於每年10月31日前完成各子計畫之擬定及自評作業，因此在2010年12月25日正式升格之前就應將2010年度計畫送交教育部審查。不過在執行時是屬於縣市層級的職權，而牽涉到縣市合併作業又更為複雜，對此中央的態度似乎採觀望的態度：

教育部自己本身也採觀望，包括精進計畫的怎麼提，……我覺得是這個東西是上端他在做這個整併這個動作的時候，他突然又說你尊重地方政府，可是他事實上經費來自於中央，然後兩個地方政府還沒有合併之前，要提合併之後的東西，蠻尷尬的。(個訪/04/02)

故目前各縣市之精進計畫皆各自提出，未來一年輔導團也將分開運作，待100年度計畫執行完畢再做整合。

本來是明年的整個計畫，我們是各個子團也互相去找對方來談說要來寫，我們自己也要找他們來談、來寫，大家整合大家的方向是什麼，後來因為教育部說因為南部的兩個部分它們好像有點問題，後來就說給我們個別的錢來編，就變成兩個團的錢來編啦，所以我們目前是先編各邊的，各自編各自的。(個訪/02/01)

沒有什麼(整併)期程，兩個團還是會各自分開，原則上應該會等到2011年8月1日才會整併。(個訪/03/01)

兩個縣市相當龐大，很難在選完市長後，一個月後就馬上整併，這顧慮到實務執行面的問題，2011年度還是分成兩邊來執行。(個訪/06/02)

3.在短期內保持原有人員與規模

在縣市合併後，原有的兩個國民教育輔導團會往整併的方向進行，但考量到種種因素，諸如：行政區域幅員廣大，須顧及所有學校需求；雙方行政機關對彼此的運作方式、組織文化、教育狀況皆不熟悉，須倚賴原有之輔導團；學校數大幅擴增，只以原來一團的人力難以支應；不宜將原輔導團人員裁撤。

因為我們現在對臺南縣的生態真的是很陌生，除了幅員廣大，他們的組織文化、老師情況，這部分怎麼去協助兩邊，我想還是要等到局本部所有的主管人員交流後，瞭解臺南縣的做法。(個訪/03/01)

因此，許多受訪者認為應會有一段緩衝期，讓雙方能夠有足夠的時間熟悉彼此的狀況，且在過渡時期可能還是會維持現有的人力與規模：

我在想，應該會比較折衷的方式啦，就是臺南縣市原來的輔導員應該會留，把組織再擴大一點點，讓願意留下來的留下來，那可能沒有意願的就先離開，我覺得是用這種方式，到一、兩年之後慢慢再來做調整。(個訪/04/03)

4.對於整併過程的擔憂

(1) 經費

縣市合併以後也是一個團的話，但又限制在25個團的話，經費等於是砍掉一半了……本來我們補助一千萬，他們也補助一千萬，結果合併了以後，還是補助一千萬，那不就等於是無形中減少一千萬？(個訪/05/02)

(2) 兩邊落差

老師的那個專業態度來講、年輕化來講，臺南市比較年輕，臺南縣比較老，因為他們沒有讓他們退休的機會，他們去年才開始為了選舉才讓他們可以開始退休……隨便教一教就好，我那麼認真幹嘛，想要退的人就是沒心嘛！沒有那個教育熱忱了嘛！第一個

沒有體力嘛，第二個是身體有狀況嘛（個訪/03/03）

（3）幅員遼闊

以高雄縣、高雄市之面積加起來，幾乎涵蓋三分之一的面積，整併後的輔導團負擔沉重，是否需要分團輔導，未來宜再研議（個訪/06/01）。

伍、結論與建議

綜合以上之研究結果分析，根據研究目的提出以下之結論，再根據結論提出五項建議，茲分述如下：

一、結論

(一) 縣市層級課程與教學推動組織的整體定位、及其與中央、學校的關係

1. 縣市層級課程與教學推動機制主要在縣市的主管課程與教學的「業務科」，如中小學教育科、學管科、教育研究發展科或教學發展科，以及「國民教育輔導團」，其組織分行政與專業雙軌及單軌運作，分三類型：

(1) 行政—專業雙軌制，隸屬督學室的行政督學或課程督學在輔導團擔任重要職務，雖團長、副團長皆由教育處長、副處長擔任，但平時行政業務與輔導團聯繫都授權由督學負責。

(2) 行政—專業單軌制的縣市有新北市、臺南縣等，其國教輔導團皆隸屬於專責課程與教學發展的業務科底下，但運作上有所差異。

(3) 行政—專業互不干涉，指該縣市的行政業務科並不負責課程與教學政策的推行，只有輔導團為主要的推動組織，與前述第一類行政—專業雙軌制，行政業務科仍扮有推動的重要或主導角色的模式有所不同，此類型包括金門縣與連江縣。

2. 臺北縣、臺中市、澎湖縣三縣市認為地方行政科扮演推動及監督國民教育輔導團運作之角色。高雄市、高雄縣、連江縣三縣市認為國民教育輔導團與地方行政科相輔相成。其中臺南縣輔導團與地方行政科間的關係則包含上述兩項目。其他縣市部分，臺北市為彼此上下隸屬，同時運作；臺中縣為輔導團與地方行政科各自獨立發展，但相輔相成，國民教育輔導團扮演協助角色。臺南市則由由督學室扮演推動國民教育輔導團運作之角色；金門縣則為各自獨立發展，互不干涉影響。

3. 「國民教育輔導團」組織之定位，有臺北縣、臺中縣、臺南市、高雄市、澎湖縣、連江縣認為兼具研究與行政功能；臺北市定位兼具教學與研究；臺中市、臺南縣、高雄縣定位偏重研究；金門縣認定偏重行政。

4. 縣市層級課程與教學推動組織與中央、學校的關係，中央係透過公文、中央課程諮詢教師團隊及三區策略聯盟，轉承到縣市政府教育局或國民教育輔導團，縣市政府再

藉由公文、辦理研習、國民教育輔導團到校輔導，轉至學校，多半透過教務系統、課程發展委員會傳達到教師或是領域教學研究會。

(二) 離島、五都縣市層級課程與教學專業人員之分工、任務與運作

1.離島、五都縣市層級課程與教學專業人員，主要在「行政—專業」的分工下，業務科或由業務科所組成的課程推動小組為課程政策的承辦、主導與策劃單位，國民教育輔導團在各縣市主要扮演協助支援、推廣執行或研究發展的角色。

2.「教學輔導與研究」是離島、五都縣市皆有任務。其次為「課程發展與研究」、「專業發展與增能」，再者亦有「資源整合與應用」、「學生評量與輔導」之任務，少數縣市則擔負「課程政策傳達」、「政策宣導與推動」及「成果推廣與應用」之任務。

3.「定期團務會議」、「定期訪視」、「辦理主題性研習」、「舉辦示範教學或優良教學演示」、「到校諮詢輔導」等五種為縣市輔導團主要的運作方式，各縣市略有差異，但多為此五種方式。

(三) 離島、五都縣市層級課程與教學推動組織運作可能遭逢之挑戰及因應

1.離島、五都縣市層級在課程與教學輔導人員之「招募培訓」及組織之「經費設施」為大多數縣市認為是困境，其次，「人員編制方面」、「組織定位方面」、「功能運作」也是部分縣市的困境，然而，對於「接受輔導的對象有課務」、「輔導團工作業務量重」、「研習太多」、「因應中央的各項競賽」等問題也必須正視；其因應提出五項，包含：經費來源、人員設置、課程督學、增加誘因、法定組織編制等。

2.離島縣市皆認為國民教育輔導團存在的必要，可以成為教學資源中心及協助兼任、代理教師的專業支持，但對於為規模及運作應加以調整。再者，未來各種研習應朝實作工作坊，有系統的規劃方式進行，至於輔導員外出輔導的兼代課應有一套處理方式，避免造成學校困擾。

3.五都縣市之其中新三都的整併，在短期內係保持原有人員與規模，未來需思索中央補助經費的計算方式；兩邊縣市之落差，以及幅員遼闊的輔導資源問題。

(四) 我國縣市層級課程與教學推動組織的功能組件（元素）。

歸納有五項功能組件，分別為：1.經費來源——以法令保障經費；2.人員設置——須設有專任編制 3.課程督學——確立資格與角色；4.增加誘因——能吸引優秀教師；5.組織編制——提升為正式專業組織。

二、建議

根據上述結論提出以下數點建議：

- (一) 縣市的課程與教學推動組織應有法令加以定位，提升為正式組織，建議法令位階應提升至國民教育法，並以法令來保障經費預算之編列、輔導人員之招募及專業地位，以利其永續性發展。
- (二) 縣市課程與教學組織運作無論是行政－專業單軌或雙軌制，建議專業與行政相輔相成，專業需要行政提供支持和資源，而行政承轉課程政策需要專業任「智庫」角色；至於離島縣市的國民教育輔導團，建議師資培育單位能與其國民教育輔導團專業攜手，有系統的協助離島教師進行專業成長，促使國民教育輔導團之規模精緻發展。
- (三) 課程督學在縣市課程與教學推動機制中佔有舉足輕重的地位，建議於國民教育輔導團員組織化後，予以法定地位。再者，部分縣市對於課程督學以候聘校長擔任之，其專業性及穩定性皆要思考，倘能於舉薦時設計專業性的認證機制，對其帶領輔導團應更能發揮功能；至於穩定性，部分具課程與教學素養的退休校長應可列入考量。
- (四) 新三都未來國民教育輔導團的組織發展，對於縣市間存在的差異及幅員遼闊問題，必須重新檢視組織的規模與運作方式，建議可參酌「中心學校」、「區域中心聯盟學校」等衛星式的搭配，相互支援和解決問題。

參考文獻

- 丁增銓 (2006)。屏東縣教育人員對國教輔導團組織架構與組織效能知覺之研究:以數學學習領域為例。國立屏東科技大學技術及職業教育研究所碩士論文, 未出版, 屏東縣。
- 王國賓 (2007)。澎湖縣國民教育輔導團組織運作系統之研究——系統理論與組織再造的應用。國立臺南大學教育學系課程與教學研究所碩士論文, 未出版, 臺南市。
- 朱榮芳 (2007)。花蓮縣國教輔導團運作策略之探討研究。國立花蓮教育大學學校行政碩士學位班碩士論文, 未出版, 花蓮市。
- 吳春梅 (2006)。彰化縣九年一貫課程與教學輔導團組織及運作概況研究。國立彰化師範大學教育研究所碩士論文, 未出版, 彰化縣。
- 李文富 (2009)。課程與教學輔導體系的建構——朝向夥伴協作的課程慎思平台與治理機制。研習資訊, 26 (3), 35-46。
- 李文富 (2009)。縣市層級課程與教學推動機制與國教輔導團組織運作現況探究。載於陳伯璋主編, 建構台灣課程與教學推動網絡 2009, 頁 37~70。臺北縣: 國家教育研究院籌備處。
- 李文富 (2010)。地方層級課程治理機制之現況與重建。發表於臺灣地方教育發展學會、國家教育研究院籌備處主辦之「五都十七縣後的地方教育治理與發展」學術研討會。
- 李坤崇、歐慧敏、余錦漳、吳思穎 (2003)。規劃新課程實施配套手冊。臺北市: 教育部。
- 李昭瑢 (2007)。高雄市國民教育輔導團組織運作與輔導策略之研究。國立臺南大學教育學系課程與教學碩士班, 未出版, 臺南市。
- 高新建 (1999)。課程管理的分析架構。教育研究集刊, 42 (1), 131-154。
- 高新建 (2000)。課程管理。臺北市: 師大書苑。
- 涂郁敏 (2005)。國語文領域輔導小組之運作與困境研究——以花蓮縣國小國民教育輔導團為例。國立花蓮師範學院社會發展研究所碩士論文, 未出版, 花蓮縣。
- 許育健 (2004)。九年一貫課程國家層級課程管理之探討。課程與教學季刊, 8(1), 13-30。
- 陳伯璋 (1999)。從九年一貫新課程教師角色的再定位談師資培育的因應之道。載於國立中正大學主編: 新世紀的教育展望國際學術研討會論文集 (頁 235-246)。高雄: 麗文。

- 陳其俊 (2008)。連江縣國民教育輔導團組織運作與功能發展之研究。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張佳琳。課程管理——理論與實務。臺北市：五南。
- 張素貞 (2009)。「課程與教學輔導」體系整合規劃與實踐初探。研習資訊，26(3)，17-25。
- 張素貞、王文科、彭富源 (2006)。九年一貫課程與教學深耕種子團隊服務成效分析與發展之研究。國立彰化師範大學教育學報，9，185~224。
- 教育部 (2000)。九年一貫課程輔導手冊 (行政篇)。臺北市：作者。
- 黃金池 (2004)。高雄市教育人員知覺國民教育輔導團組織變革策略與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃冠鳳 (2007)。臺北縣國小數學領域國民教育輔導團組織運作與功能發展之研究。臺北市立教育大學課程與教學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 黃馨瑤 (2006)。高雄縣國中組藝術與人文領域國民教育輔導團組織運作與推展現況之探究。國立高雄師範大學音樂學系碩士論文，未出版，高雄市。
- 劉仲成 (2007)。縣市政府教育局如何做好教學視導。教育研究月刊，153，31-39。
- 劉清揚 (2006)。綜合活動輔導團專業功能之研究——以南部某縣市為例。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 蔡孟宏 (2004)。臺北市國民教育輔導團組織運作與功能發展之研究。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 賴榮飛 (2005)。國民教育輔導團運作評鑑指標建構與現況之研究。國立中山大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 謝文全等人 (2006)。教育行政學：理論與案例。臺北市：五南。
- 謝金城 (2004)。臺北縣國民教育輔導團組織再造之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 蕭素芳 (2006)。九年一貫課程藝術與人文學習領域輔導團運作之研究。國立台灣師範大學音樂學系碩士論文，未出版，臺北市。
- Fullan, M. G. (1994). Coordinating top-down and bottom-up strategies for education reform. In R. F. Elmore & S. H. Fuhrman (Eds), *The governance of curriculum: 1994 yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development* (pp. 138-166). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Porter, A. C., Smithson, J., & Osthoff, E. (1994). Standard setting as a strategy for upgrading

high school mathematics and science. In R. F. Elmore & S. H. Fuhrman (Eds), *The governance of curriculum: 1994 yearbook of the Association for Supervision and Curriculum Development* (pp. 138-166). Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Preedy, M. (1989). (Ed.) *Approaches to curriculum management*. Milton Keynes: Open University Press.

縣市層級課程與教學推動網絡現況調查表

【以國教輔導團為縣市國中小課程與教學的主要推動單位】

親愛的教育夥伴，您好！

這份問卷是想瞭解各縣市層級課程與教學推動網絡現況與未來發展之意見，調查對象為各縣市政府負責國教輔導團運作的教育工作人員，敬請惠予提供您寶貴的看法。

本調查係國家教育研究院籌備處委託之專案。本調查結果僅作為研究之用，不會進行個別縣市比較或其他用途，請放心填答。填畢後，煩請於12月3日前以傳真、e-mail或寄回臺北市和平東路二段134號國立臺北教育大學教育經營與管理學系辦公室 林曜聖 收（傳真電話：02-27382081；Mail：linys@tea.ntue.edu.tw）。由衷感謝您的協助！

國家教育研究院籌備處縣市層級課程與教學推動網絡專案研究小組 敬上

中華民國九十九年十一月

研究小組：

主持人：張素貞（台灣師範大學師資培育與就業輔導處）

共同主持人：林曜聖（臺北教育大學教育經營與管理學系）

研究助理：江佑聆、呂雅婷

壹、基本資料

1. 縣市：_____市，或_____縣

2. 國中小校數與教師人數

(1) 全縣市國中小校數：國中_____校；國小_____校

(2) 全縣市國中小教師數：國中_____人；國小_____人。

(3) 合併後（有合併之縣市填寫）

國中小校數：國中_____校；國小_____校

3. 填報人姓名：_____ 聯絡電話：_____

4. 填報人職稱：_____

貳、內容

【填答說明】本調查表旨在調查貴縣市現行「縣市層級課程與教學推動網絡」（以國教輔導團為主）的現況，請依據您所瞭解的實際情況填答。請在適當□內打“✓”，或在中填入適當的數字或文字答案。

◎隸屬定位

（一）貴縣（市）輔導團隸屬於縣市的單位為何？【複選】

- 1. 學管科
- 2. 教學發展或教育研究發展科
- 3. 國小教育科
- 4. 中等教育科
- 5. 督學室
- 6. 其他_____。

（二）貴縣（市）輔導團在「行政或研究」屬性定位傾向為何？【單選】

- 1. 較偏重行政事務
- 2. 較偏重研究
- 3. 兼具行政與研究
- 4. 其他_____。

（三）貴縣（市）輔導團與地方行政科（課）間為何種關係？

- 1. 各自獨立發展，互不干涉影響
- 2. 地方行政科（課）扮演推動及監督輔導團運作之角色
- 3. 地方行政科（課）僅為協助性角色
- 4. 與地方行政科（課）相輔相成
- 5. 其他（請說明）_____

◎設立規模與編制

(四) 貴縣(市)的輔導團組織及人數為何?

【請填寫團數及各團人數，並勾選或填寫團別】

1. 學習領域團之團數共有：_____團

- 包括：國語文_____團，_____人 英語_____團，_____人
數學_____團，_____人 社會_____團，_____人
藝術與人文_____團，_____人 鄉土語言_____團，_____人
自然與生活科技_____團，_____人 綜合活動_____團，_____人
健康與體育_____團，_____人 生活課程_____團，_____人

2. 議題團之團數共有：_____團

- 包括：資訊教育_____團，_____人 性別教育_____團，_____人
環境教育_____團，_____人 人權教育_____團，_____人
生涯發展教育_____團，_____人 家政教育_____團，_____人
海洋教育_____團，_____人

3. 特色團之團數共有：_____團

- 包括：_____團(____人) _____團(____人)
_____團(____人) _____團(____人)

其他團之團數共有：_____團

- 包括：_____團(____人) _____團(____人)
_____團(____人) _____團(____人)

◎經費來源

(五) 貴縣(市)輔導團運作時所使用的經費主要來源為何?

1. 中央補助
2. 縣市政府預算
3. 教育部補助兼代課鐘點費、
4. 學校自編經費
5. 其他_____。

◎組織涵蓋人員

(六) 貴縣(市)的輔導團在運作時，其主要的帶領者為下列何者？【單選】

- 1. 團長(如：局處長兼任)
- 2. 執行秘書(副局處長或是督學室主任、專員等)
- 3. 輔導委員(專家學者擔任)
- 4. 課程督學
- 5. 諮詢委員(如：聘任督學或退休校長等)
- 6. 縣市主管行政科(課)長
- 7. 其他_____

(七) 貴縣(市)之領域召集人或副召集人之產生方式為何？【複選】

- 1. 教育局指定領域專長之校長擔任領域召集人
- 2. 學校為該領域之教學資源中心，校長為當然領域召集人
- 3. 國中為正、國小為副；國小為正；國中為副
- 4. 副召集人為儲備領域召集人
- 5. 學校有領域專長教師或輔導員，校長擔任領域召集人
- 6. 其他_____

◎法令規章

(八) 貴縣(市)輔導團的運作方式依據哪些法令規章？【複選】

- 1. 教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」
- 2. 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
- 3. 各輔導團自訂作業辦法章程
- 4. 其他_____

(九) 貴縣(市)輔導團招募團員條件依據哪些法令規章？【複選】

- 1. 教育部「中央課程與教學輔導諮詢教師團隊設置與運作要點」
- 2. 各縣市所訂定輔導團作業實施要點
- 3. 各輔導團自訂作業辦法章程
- 4. 其他_____

◎功能

(十) 貴縣(市)輔導團推動課程與教學業務的主要功能為何?【複選】

- 1. 課程發展與研究
- 2. 教學輔導與研究
- 3. 專業發展與增能
- 4. 資源整合與應用
- 5. 學生評量與輔導
- 6. 其他(請說明)_____

上述項目, 貴縣(市)輔導團最常發揮的前三項功能, 依序

為: _____、_____、_____ (請填項目代號)。

◎運作機制

(十一) 貴縣(市)輔導團推動課程與教學業務的運作機制有哪些方法?【複選】

- 1. 定期團務會議
- 2. 定期訪視
- 3. 辦理主題性研習
- 4. 舉辦示範教學或優良教學演示
- 5. 到校諮詢輔導
- 6. 結合政府資訊系統規劃的電話輔導
- 7. 設計回饋單及服務日誌
- 8. 其他(請說明)_____

上述項目, 貴縣(市)輔導團最常使用的三項運作機制, 依序

為_____、_____、_____ (請填項目代號)。

◎資源

(十二) 貴縣(市)輔導團整合與應用資源有哪些?【複選】

- 1. 夥伴協作機制
- 2. 邀請實務經驗豐富退休教師及校長

- 2. 結合當地師範院校成立策略聯盟
- 3. 建置種子教師人才庫
- 4. 建置各個領域課程教材資料庫
- 5. 架設輔導團網頁平台
- 6. 出版輔導團作業手冊
- 7. 其他(請說明)_____

上述項目，貴縣(市)輔導團最常使用的三項資源，依序為_____、_____、_____、
(請填項目代號)。

◎研究及辦公處所

(十三) 貴縣(市)輔導團研究及辦公場所，主要在何處？【單選】

- 1. 擁有獨立專用的辦公場所
- 2. 設置於縣市政府教育局(處)
- 3. 設置於縣市教師研習機構
- 4. 設置在縣屬領域召集校長之學校中
- 5. 其他(請說明)_____

◎成效檢核機制

(十四) 貴縣(市)輔導團使用哪些獎勵制度，鼓勵團員之優秀表現？【複選】

- 1. 記功嘉獎
- 2. 減少授課時數
- 3. 口頭讚美
- 4. 減輕行政業務量
- 5. 定期公開表揚
- 6. 其他(請說明)_____。

(十五) 貴縣(市)輔導團評斷整體運作成效，使用哪些檢核機制？【複選】

- 1. 內部自我評鑑

- (1) 以自評表檢核
- (2) 團內自組評鑑小組加以檢核
- (3) 其他_____

2. 外部評鑑

- (1) 上級主管長官擔任評鑑委員
- (2) 聘請學者、專家擔任評鑑委員
- (3) 其他_____

◎問題及成效評估

(十六) 貴縣(市)輔導團運作上面臨哪些類別的問題? 【複選】

- 1. 組織定位方面
- 2. 人員編制方面
- 3. 招募培訓方面
- 4. 經費設施方面
- 5. 功能運作
- 6. 其他(請說明)_____

上述項目，貴縣(市)輔導團最常面臨的前三項問題，依序

為：_____、_____、_____ (請填項目代號)。

(十七) 貴縣(市)輔導團整體運作及功能之成效如何?

- 1. 成效良好
- 2. 成效尚佳
- 3. 成效尚有努力空間
- 4. 有強烈改善之需求

~謝謝您的填答~